

# La paradoja del café

el gran negocio mundial  
y la peor crisis campesina

Un estudio comparativo de la producción  
de las cadenas del café  
en Nicaragua y en el Reino Unido

*René Mendoza Vidaurre*



N

382.09

M539 Mendoza Vidaurre, Rene

La paradoja del café: el gran negocio mundial y la peor crisis campesina/Rene Mendoza Vidaurre. -- 1a ed. -- Managua: Nitlapán, 2002

150 p.

ISBN : 99924-0-163-X

1. CAFÉ-NICARAGUA-PRODUCCIÓN  
2. CAFÉ-DISTRIBUCIÓN 3. CAFÉ-COMERCIO

© Instituto de Investigación y Desarrollo Nitlapán-UCA

Autor : René Mendoza

Corrección 2da.  
edición : Hebé Zamora

Traducción : Jacqueline Estrada

Cuido de edición : Thelma Martínez y Ana Avilés

Fotografía : Cortesía de Procecoop

Diseño y Diagramación : Lluiman Morazán

Diseño de portada : Lluiman Morazán

Impresión : IMPRIMATUR Artes Gráficas



# Dedicatoria

*A mis padres,  
Irene Vidaurre y Rufino Mendoza  
A mis hermanos (as)  
Freddy, Sonia, Elsa, Delia  
y Lorenzo.*

*Este trabajo es para ustedes,  
con la esperanza de compensar en algo tanto sacrificio y  
amor que han tenido para conmigo.*



## Agradecimientos

Al Instituto de Estudios del Desarrollo (IDS, Sussex University), que nos ha ofrecido el espacio donde realizamos la investigación base.

A Broederlijk Delen (Agencia de Cooperación de Bélgica) y a CAFOD (Agencia de Cooperación de Inglaterra) por financiar los estudios del autor, que concluyeron con el presente trabajo.

A Oxfam GB y a Christian Aid por financiar la actual publicación y lanzarse con nosotros a estudios que van más allá de la “finca”. Especial agradecimiento a Charles Grigsby por sus ingentes esfuerzos para que esta publicación se hiciera realidad.

Al Dr. David Evans, quien supervisó el estudio base, y cuyos comentarios constantes y perspectiva crítica fueron sencillamente invaluable. Al Dr. Mark Robinson, por introducirme en la manera académica de escribir.

A Marie Alejandra Meléndez por ayudarme en la obtención de información para el último capítulo, y por su espíritu de investigadora.

A Prodecoop, su directora y personal técnico-administrativo, quienes a pesar de las dificultades han hecho posible que dos mil familias campesinas no caigan en la miseria.

A todas las personas entrevistadas, pero en particular a Rosario Castellón, Merling Preza, Tamsyn Harris, Reynaldo Vásquez, y a los productores de café.

Por último, y no por ello menos, mi deuda es sobre todo con mi familia: Jacqueline, Jaren, Inti Gabril e Itza Irene.





# ÍNDICE

Prólogo	1
Prefacio	3
Introducción	5

## Capítulo 1: 9

El café en la arena internacional: dos niveles de competencia, como grano verde y como producto final.

1. Aspectos generales del café	9
2. Precios: el área donde los PPC están compitiendo	10
2.1. Compitiendo en el contexto internacional	10
2.2. Nicaragua e Inglaterra dentro del contexto internacional	14
3. Cadenas del café producción/distribución	16
3.1. Identificación y diseño de las cadenas	16
3.2. Distribución a través de ambas cadenas	19

## Capítulo 2 23

Debate teórico sobre el factor distribución

1. La esfera de la circulación	23
1.1. Eficiencia y competitividad	23
1.2. Interés propio y administración de la cooperación	25
1.3. Producción y consumo en masa	26
1.4. Una crítica de la teoría neoclásica desde adentro	26
2. La esfera de la producción	27
2.1. La competencia real	27
2.2. Una empresa dinámica y la organización de la producción	28
2.3. Limitaciones del paradigma posfordista	29
3. Cadena de productos y factor institucional	30
3.1. La cadena de productos	30
3.2. Instituciones y cambio institucional	31

**Capítulo 3****33****¿Qué hay detrás de los factores de distribución en Nicaragua?**

<b>1. La cuestión de la distribución</b>	<b>34</b>
1.1. Los precios: una inestabilidad constante	36
1.2. Los costos de producción y de comercialización del café	36
<b>2. Sistema de comercialización: estrategias y limitaciones</b>	<b>39</b>
2.1. Períodos de compra y exportación del café. El costo del capital	39
2.2. Estrategias después del procesamiento del café	42
2.3. Crédito, un instrumento estratégico	43
<b>3. Fase del procesamiento: la cuestión de la calidad y el peso del café</b>	<b>45</b>
3.1. Costos y márgenes	46
3.2. Espacios de negociación y justeza ("fairness")	47
3.3. Competitividad entre procesadoras	49
<b>4. La organización de la cadena y aspectos institucionales</b>	<b>51</b>
4.1 La organización de la cadena	51
4.2 Instituciones	54

**Capítulo 4****57****¿Qué hay detrás del mercado en el Reino Unido?**

<b>1. En la esfera de la circulación: precios y costos</b>	<b>57</b>
<b>2. Instituciones, las "reglas del juego" que subyacen</b>	<b>60</b>
2.1 Los patrones de consumo	60
2.2 Cultura de secretividad, economía política e información	62
2.3 Sistema del broker	63
<b>3. Estrategia institucional</b>	<b>64</b>
3.1 La organización de la cadena	64
3.2. El mundo de la venta: los estantes y los precios	68
3.3. El mercadeo y el poder de las marcas	69
<b>4. Dos conclusiones preliminares</b>	<b>75</b>

## Capítulo 5

77

### Comercio ético con el café: posibilidades y limitaciones

1. Lecciones y perspectivas siguiendo ambas cadenas 78
2. Perfil de una nueva propuesta 80
3. Desarrollando un cambio institucional 83
  - 3.1. Instituciones como un "bien público" 84
  - 3.2. Moldeando una organización flexible 85

## Capítulo 6

89

### En busca de un café con rostro nica

1. La validez del estudio cinco años después 89
2. Los límites de seguir con "más de lo mismo" 94
3. Apostando a los cafés con rostros cambiantes 97
  - 3.1 Definiendo identidades de café 97
  - 3.2 Procedimiento para comercializar identidades y subproductos 98
4. Las oportunidades en su dimensión de cambio institucional 100
  - "Cómo" construir otras caras del café
  - 4.1 La relevancia de mejorar la cadena del mercado alternativo 100
  - 4.2 Construcción de relaciones, el gran reto actual 103

## Conclusiones

105

## Anexos

109

## Bibliografía

119





## Cuadros

- Cuadro 1.1: Consumo per cápita de café. 1985 y 1990.  
Cuadro 1.2: Nicaragua: Exportaciones de todas las formas de café. Enero-diciembre 1989-94 (000 sacos).  
Cuadro 1.3: Precio promedio construido sobre la base de 100 gramos de café instantáneo (1996)\*.  
Cuadro 1.4: Evolución histórica de la distribución (%).  
Cuadro 3.1: Distribución total del precio FOB en Nicaragua (1995/96).  
Cuadro 3.2: Periodos de compra del café (US\$ centavos/lb). (Comparación con maíz).  
Cuadro 3.3: Periodos de compra y exportación del café (1995/1996):  
Cuadro 3.4: Crédito y situación de compra "de futuro" (US\$ centavos/lb). 1995/96.  
Cuadro 3.5: Procesamiento de café: costos y márgenes (US\$ centavos/lb). 1995/96.  
Cuadro 3.6: Peso y conversión del café.  
Cuadro 4.1: Costos y márgenes del café instantáneo 100g vaso. 1996.  
Cuadro 5.1: Proyectando el mejor escenario de la cadena 2. 1995-2000.

## Recuadros

- Recuadro 1.1: Claves para identificar una cadena.  
Recuadro 2.1: Principios del fordismo y del posfordismo.  
Recuadro 3.1: Determinando la calidad del café.  
Recuadro 3.2: Procedimiento para medir la humedad del café.  
Recuadro 5.1a: Lecciones de promoción del desarrollo. ¿Qué hay que hacer?  
Recuadro 5.1b: Lecciones de promoción del desarrollo. ¿Qué no hay que hacer?

## Gráficos

- Gráfico 1.1: Precios corrientes y constantes (Año base, 1990).  
Gráfico 1.2: Valor por unidad exportada y precio de los productores de café. Nicaragua (1986-1991).  
Gráfico 1.3: Exportaciones de Nicaragua, 1994.  
Gráfico 2.1: Terms of trade and income terms of trade.  
Gráfico 3.1: Evolución de la brecha absoluta entre precio FOB y el precio para los productores.  
Gráfico 4.1: Curva del promedio. Costo en el largo plazo (long-run average costs curve, LRAC). Proyecciones para el caso *Cafedirect*.  
Gráfico 4.2: Consumo del café (kg per cápita). 1989-1996.

Gráfico 4.3: El mercado del café en el Reino Unido.

Gráfico 5.1: Evolución de la participación de los productores de café en el precio final del producto.

## Diagramas

Diagrama 1.1 Cadenas de producción y distribución del café.

Diagrama 3.1: Dirección del broker sobre la cadena del café.

Diagrama 3.2: Períodos de crédito.

Diagrama 4.1: Organización de las cadenas en el RU. Nescafé y *Cafedirect*.

Diagrama 5.1: Dos "modelos" de organización social.

Diagrama 5.2: Propuesta de estructura tentativa.

## Abreviaturas

ATO	Alternative Trade Organisations
CD	<i>Cafedirect</i>
DC	Developed Countries
FTF	Fair Trade Foundation
GATT	General Agreements on Tariffs and Trade
GDP	Gross Domestic Product
ICO	International Coffee Organisation
IFAT	International Federation for Alternative Trade
NIE	New Institutional Economics
ONG	Organizaciones No Gubernamentales
PPC	Países Productores de Café
PRODECOOP	Promotora de Desarrollo Cooperativo
RU	Reino Unido
UNICAFE	Unión Nicaragüense de Cafetaleros
UCA	Unión de Cooperativas Agropecuarias
WIP	Work In Progress

1 saco	60 kg
1 lb de café tostado	1.19 lb de café oro
1 lb de café soluble	2.6 lb de café oro

## Prólogo

Comprar barato y vender caro ha sido siempre buen negocio. Ni es nuevo ni novedoso, y como bien dicen nuestras abuelas: “Es tan antiguo como la moda de andar a pie”. Es el principio que ha guiado al mercado internacional de productos básicos como cacao, té, bananos, caña de azúcar y café.

El café es columna vertebral de la economía de varios de los países más empobrecidos como Nicaragua, y pieza fundamental de la economía casera de parte importante de su población más vulnerable. Lo que suceda con su consumo en los países más ricos y con el precio internacional, impacta el desayuno diario de la gente más pobre en los países empobrecidos.

La economía nicaragüense está hoy devastada. Tampoco es nuevo. Ello es resultado de todo tipo de desastres: huracanes y movimientos telúricos, y también desastres generados por el hombre, en nombre de la política y de la seguridad internacional. Se debe también a la generosidad de los acreedores del Norte que sistemáticamente han suministrado alivio de la deuda a Nicaragua, y otra buena parte se debe a la caída internacional del precio del grano.

El texto que hoy presentamos analiza dos cadenas específicas de producción-distribución del café nicaragüense. En el escrito se ilustra la creciente brecha de este producto entre Nicaragua y el Reino Unido, así como entre productores, exportadores y tostadores de café. Muestra cuidadosamente y con rigor, cómo al tiempo que aumentan los precios de distribución y venta, los costos de procesamiento siguen iguales y los de producción siguen cayendo.

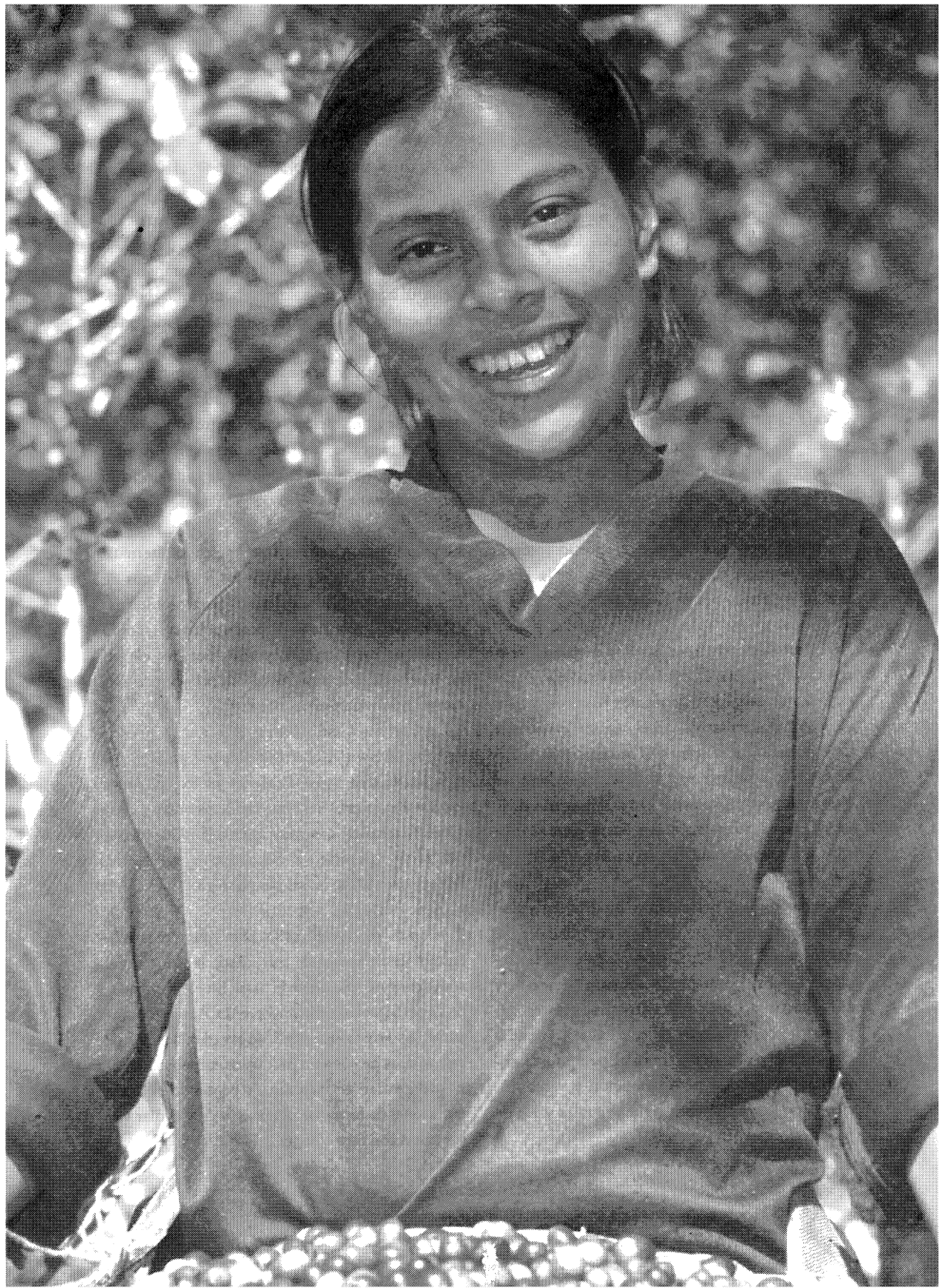
Las dos cadenas paralelas son: la del mercado alternativo (*Cafedirect* en el Reino Unido) y la cadena tradicional (Nestlé). Su comparación permite concluir que sobre el consumo del café (capuccino, moka, expreso, café helado, etc.) hay información insuficiente (fundamental para ver qué pasa con el consumo en los países más ricos), y que tampoco hay indicadores sobre los grados de innovación, que controlan más del 90% del mercado; los productores son buscados por su café, pero son excluidos de cada decisión relacionada con el comercio del mismo.

La investigación concluye: el mercado alternativo es salida, para algunos pocos, en tiempos de crisis como los actuales (bajos precios internacionales), y nos lleva a preguntarnos: ¿cómo lograr que los pequeños productores no caigan en la miseria, tal como sucede en la cadena tradicional y dominante?

Al final queda el lector con el sabor amargo del café sin azúcar, pues el café no es excepción, y las consecuencias en términos de pobreza y riesgo de hambruna son muy reales: la mayor parte del valor agregado va a los países del Norte, mientras en el Sur queda la pobreza.

El texto es una investigación para entender la caficultura desde la taza de café, desde la ventana del comercio y no sólo desde la finca. En el nuevo marco de la liberación comercial preALCA, el reto no es aumentar la productividad de las plantaciones de café y pagar menos a un productor empobrecido, sino reorganizar los mercados, repensando el modo tradicional de formular políticas, y de estudiar viejos temas con otro enfoque.

Phil Bloomer  
Director Advocacy  
Oxfam





## Justificación

El café es un producto que expresa relaciones internacionales de comercio, factores de distribución de ingresos y límites organizacionales e institucionales. En este contexto, esta tesis estudia comparativamente dos cadenas del café que comienzan en Nicaragua y terminan en el Reino Unido: la cadena tradicional representada por Nestlé y la cadena de "comercio justo" representada por *Cafedirect*.

Las principales preguntas de esta investigación son: ¿por qué los productores de café sólo acceden a la menor parte del precio final del café? ¿Por qué con el paso del tiempo la parte que reciben ha venido reduciéndose?

Al hacernos estas preguntas claves, emergen otros problemas: ¿Cómo y por qué hay variaciones de precios y costos en cada fase de las cadenas? ¿Cuál es la influencia de los factores organizacionales (intra y entre empresas)? ¿Cómo influyen las "reglas del juego" y lo que subyace en ellas en cuanto a determinar la distribución de los beneficios? ¿Hasta qué punto el comercio justo ha significado una ruta para superar la histórica desventaja (squeeze) en contra de los productores de café? El propósito de esta investigación es responder a estas preguntas.

## Objetivos

La mayor parte de la literatura disponible hasta el momento está centrada únicamente en el estudio específico de algunas etapas de la producción-procesamiento-distribución-venta del café, y se basa en el precio internacional del grano.

A nuestro juicio, es fundamental:

- a. Investigar la cadena del café como un todo y hacerlo sobre la base del precio final del rubro (es decir, el precio que tie-

ne en la venta al consumidor, o —como lo hemos llamado— "en los estantes").

- b. Esbozar una propuesta preliminar en busca de cambios organizacionales e institucionales, elementos éstos que pueden proveer las bases para superar la pobreza en el largo plazo y reducir el riesgo cíclico del hambre que pesa sobre los productores.

## Las fuentes

Para resolver los problemas planteados y lograr nuestros propósitos no basta con la investigación a través de datos secundarios. Por eso este estudio se basa en datos primarios (cuantitativos y cualitativos) obtenidos mediante talleres de dis-

cusión y entrevistas a informantes claves a lo largo de toda la cadena, desde la fase de la producción hasta la fase de la venta en los estantes, desde los productores de café en Nicaragua hasta las tiendas del supermercado en el Reino Unido.

## Etapas en el desarrollo de este trabajo

Este libro contiene un estudio realizado en 1996 (capítulos 1 a 5) que hemos decidido publicar dada su actualidad en los contextos (nacional e internacional) en que se mueve la cadena del café.

En el capítulo 6 ofrecemos una revisión y actualización de dicho estudio desde el momento presente (2001).

## Resumen

El problema fundamental que nos planteamos en esta investigación es el conocimiento del porqué los productores de café obtienen una porción cada vez más pequeña del precio final del rubro.

En este trabajo evaluamos los procesos de producción/distribución de dos cadenas de café: Nestlé y *Cafedirect*. Aunque ambas empiezan en Nicaragua y terminan en el Reino Unido, difieren en términos de organización y propiedad.

En este estudio se concluye que estas cadenas que expresan una lógica económica concebida desde el comprador (buyer driven), tienen una organización a lo largo de las líneas del sistema fordista, y siguen lo que se conoce como la "esfera de la circulación".

Los productores han ido quedando excluidos en el diseño de esta lógica concebida desde el comprador, y han sido condenados no sólo a recibir la más pequeña porción de los beneficios, sino a reducir sistemáticamente ésta a lo largo del tiempo, mientras la fase de la venta (retailing stage) aumenta su porcentaje. Esto revela que el factor de distribución es importante, y por eso lo hemos estudiado en ambos países.

Este trabajo concluye con una propuesta preliminar tendiente a elaborar un diseño de la cadena en su totalidad, que incida de manera efectiva desde la visión de los productores hasta la lógica de la distribución-venta.

# Introducción

## El problema

Para Nicaragua el café ha sido uno de los rubros de mayor exportación, que ha tenido un peso significativo en el PIB del país. Por ejemplo, debido al alto precio internacional del café en 1994/95, por primera vez en más de 10 años el crecimiento económico de este país fue positivo.

Sin embargo, contrastando con lo anterior, y viendo la situación en perspectiva, como una cadena, nos damos cuenta de que Nicaragua recibe un porcentaje mínimo del precio final del café. Por ejemplo, en 1995/96 Nicaragua recibió menos del 25% del precio final del grano, y los productores recibieron menos del 18% de dicho precio. Ante esta realidad, nos preguntamos por qué los productores obtienen la porción mas pequeña del precio final del café.

Nicaragua es un país que ha vivido muchos cambios: intervenciones político-militares de los Estados Unidos, regímenes dictatoriales, gobiernos revolucionarios y sistemas democráticos liberales. Durante los últimos años se han venido implementando programas de ajuste estructural que han sido reconocidos por el FMI y el Banco Mundial como exitosos. La inflación está bajo control. A pesar de ello, el país no ha reactivado su economía. Tampoco los productores de café han recibido mayores beneficios, aun en los tiempos de "buenos" precios. Nos preguntamos, pues, por qué se ha mantenido esta situación por tanto tiempo.

Las preguntas arriba formuladas aún no han sido estudiadas en su totalidad.

La alta competitividad entre los países productores de café (PPC) basada en precios internacionales, y las políticas oligopólicas que consisten en fijar los precios a través del control de las fases de la tostaduría y distribución comercial en los países desarrollados (PD) resultan muy controversiales.

Sin embargo, las discusiones teóricas se han centrado, sobre todo, en lo primero (o sea, la competitividad entre los países productores de café). Por ejemplo, se ha discutido durante décadas sobre si las políticas de promoción de la exportación o la sustitución de importaciones eran la llave del crecimiento económico (Krueger, 1991; Prebisch, 1950). Aunque el debate sigue, la experiencia de los países del Este asiático (Grabowski, 1994) ha revelado la importancia de ambas políticas, y aunque la teoría de Prebisch-Singer ha sido relativamente superada en el último período, todavía guarda interés el "crecimiento sobre el pequeño país" (small country assumption) en torno a productos específicos, tales como el café (Evans, 1993, Panagariya & Schiff, 1990). Por lo tanto, en apariencia se han subestimado estudios basados en el precio final del café, salvo algunas investigaciones sobre las corporaciones transnacionales (TNC) realizadas por Clairmont & Cavanagh, (1988) y Girvan (1987), y sobre los efectos de las tarifas arancelarias y no arancelarias (Yeats, 1981).

## Las hipótesis

En este estudio compararemos dos cadenas de café. Ambas empiezan en Nicaragua y terminan en el Reino Unido, también difieren en términos de organización y derechos de propiedad (*ownership*).

Las respuestas para las preguntas-problemas de esta tesis serán trabajadas a través de las siguientes hipótesis:

- 1) Históricamente, pero de manera especial en la última década, ha habido un aumento en la concentración del valor

agregado en la fase de su distribución comercial (*retailing stage*), mientras que los productores de café han experimentado una situación contraria a la que se ha producido en la fase comercial.

- 2) La pequeña porción del precio final que actualmente reciben los cafetaleros se debe a su sistemática exclusión de las instituciones desarrolladas a través de las cadenas de producción/comercialización, las cuales son controladas en un tipo de sistema del broker (*brokerage system*).

## Dos instrumentos de trabajo

Para probar estas hipótesis, esta investigación incluye dos dimensiones de análisis: la teoría y los datos empíricos.

En cuanto a la teoría:

- 1) Se discuten tanto la economía neoclásica como las teorías estructuralistas. Ambas utilizan el mercado como punto de partida para el análisis económico.
- 2) El enfoque del posfordismo es estudiado para encontrar cuellos de botella organizativos en diferentes fases de la cadena.
- 3) El enfoque de la cadena de productos (*commodity chains approach*), en el

marco de una lógica económica concebida desde el comprador (*buyer-driven*), es considerado para mirar la cadena completa desde una perspectiva global y desde el precio final del café.

- 4) Finalmente, todos los puntos anteriores son discutidos a la luz de aspectos institucionales inspirados en la "Nueva Economía Institucional".

En este aspecto —debido a la falta de estudios enfocados sobre el tópico en su totalidad, como cadena— hemos trabajado sobre todo a partir de datos empíricos primarios, y comparando de manera detallada la formación de las cadenas en Nicaragua y en el Reino Unido



## Metodología

Esta investigación sigue tres pasos:

Primero, discute las teorías existentes —mencionadas antes—, y hace una revisión general de la literatura sobre el tema. Las teorías son agrupadas en cuatro áreas: circulación, producción, la cadena del producto y la dimensión institucional.

Segundo, los datos secundarios son usados para describir los componentes de ambas cadenas, hacer su respectivo análisis

económico y colocar este tema dentro del contexto global.

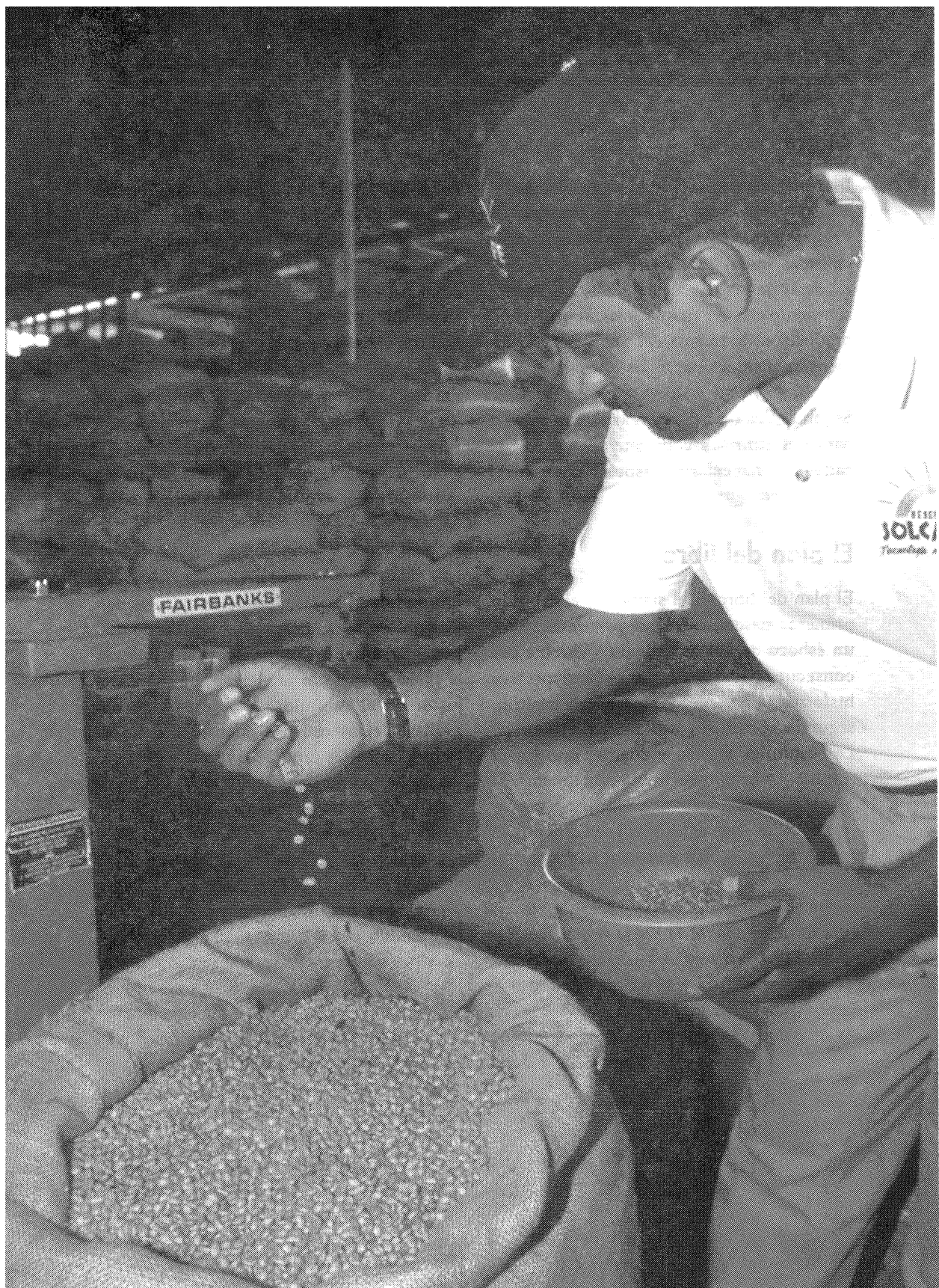
Tercero, los factores organizativos e institucionales, junto con algunos datos cuantitativos, son discutidos a través de entrevistas con informantes claves.

Finalmente, la interpretación es hecha bajo la luz de la información recogida: los antecedentes teóricos, los resultados de los datos secundarios y primarios, y las entrevistas realizadas.

## El plan del libro

El plan del libro es el siguiente: el capítulo primero describe todo el panorama, hace un esbozo de ambas cadenas y discute sus consecuencias desde una perspectiva histórica. En este contexto, el capítulo segundo constituye una discusión teórica. Los capítulos tercero y cuarto estudian a

profundidad los casos de Nicaragua y del Reino Unido, respectivamente. La quinta parte presenta una propuesta preliminar en la línea de mejorar la cadena del mercado justo. En el capítulo sexto se expone un análisis de las cadenas de café desde los "lentes" actuales (año 2001).



# Capítulo 1

## El café en la arena internacional: dos niveles de competencia, como grano verde y como producto final

El propósito de este capítulo es ubicar el café tanto dentro de un contexto histórico como en su contexto actual, y discutir su competitividad como grano verde y como producto de cadena. Esta sección contiene un resumen de algunos hechos con su siguiente análisis

### 1. Aspectos generales del café

Históricamente, el café ha sido un producto importante: ha sido el producto agrícola más comercializado después del aceite. Es el estimulante favorito del mundo.

Su historia nos lleva hasta el siglo XVII en Europa, y su expansión en los países menos desarrollados es asociada por lo general con esclavos, explotación y conflictos políticos (ver Rowe, 1963). Los principales exportadores son Brasil, Colombia, Indonesia, México, Guatemala y Côte D'Ivoire, y muy recientemente Vietnam.

Aunque el café ha sido tradicionalmente una de las exportaciones más significativas de los países que lo producen, su importancia ha declinado en años recientes. Del total de las exportaciones de 17 países de América Latina, el café representó el 16.5% en 1975, 8.4% en 1985 y 4.4% en 1990. Lo que

ha ocurrido es que estos países han estado diversificando y aumentando sus exportaciones hacia otros productos y sectores. No se trata, pues, de que los niveles de producción y exportación del café hayan estado bajando. Más bien, países como Colombia, Costa Rica, Honduras, Nicaragua y Haití dependen de la exportación del café, que ha subido del 17 al 24% del total de sus ingresos en 1990<sup>1</sup> (CEPAL, 1994). Así mismo, en términos de empleo, alrededor de 20 millones de personas están involucradas en la producción del café, por lo tanto, el significado del grano es reflejado en términos económicos, políticos y sociales.<sup>2</sup>

Hay muchas variedades de café. Dos de las más comunes son Coffee Arábica y Coffee Canephora o Robusta. La primera es producida mayormente en los países de América Latina y la última en África. Ambas crecen sobre todo en regiones tropicales —entre los trópicos de Cáncer y Capricornio—, en 250° latitud N y 250° latitud S. Después del despulpe, clasificación y limpieza, actividades que son llevadas a cabo, por lo general, dentro de los PPC, el café Arábica suma alrededor del 70% de la producción mundial del grano, mientras que el café Robusta alcanza alrededor de un 30%. La variedad Arábica es la más comercializada a través del mercado del Café en Nueva York, y la

1 Hay también países con una mayor dependencia de las exportaciones de café. Por ejemplo, las exportaciones de café para El Salvador constituyen el 65% de su ingreso total vía exportaciones. Países africanos dependientes del café son: Côte D'Ivoire y Uganda.

2 Lillywhite (1963) en su libro *London Coffee Houses* (Londres: Ruskin House Museum Sreet) describe 2,034 casas de café en Londres entre 1652 y 1850. Expresa la influencia del café en la vida social comercial de ese periodo, en su política y en su literatura.

Robusta en el mercado terminal del café en Londres. Actividades intermedias en la cadena del café son el almacenaje y el transporte marítimo. Éstas son seguidas por la fase de tostado, molienda, decafeinización en algunos casos, y por la fabricación del café soluble, actividades que ocurren en los países consumidores. Finalmente, lo que los consumidores reciben son diferentes

preparaciones del producto final: *inter alia* filtro, cappuccino e instantáneo.

Por lo tanto, hay dos maneras de estudiar el producto: sobre la base de la competencia internacional alrededor del café grano verde, y sobre la base del precio final al consumidor, del cual los precios del café grano verde y su producción primaria constituyen sólo un elemento entre varios.

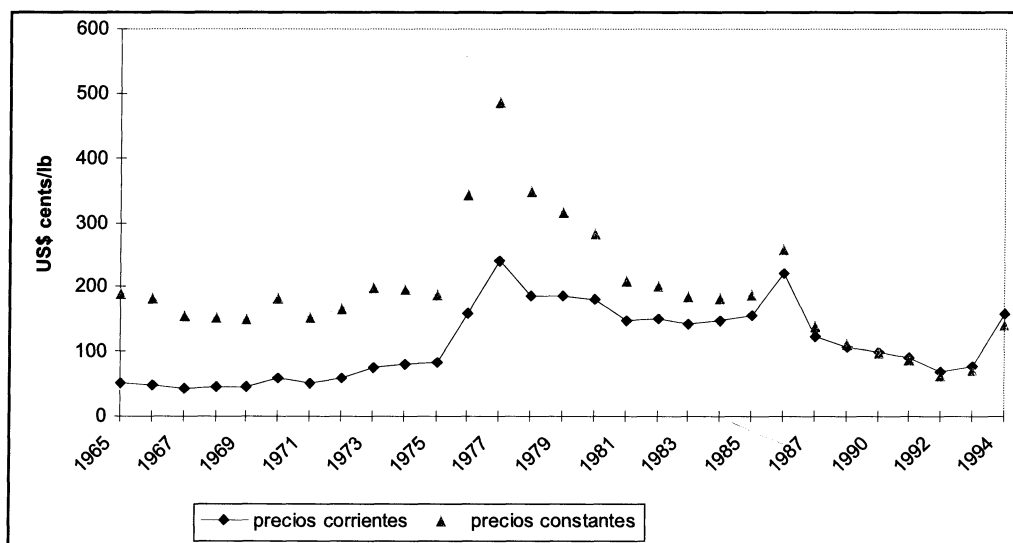
## 2. Precios: el área en el que los PPC están compitiendo

El precio del grano verde ha sido el punto de partida de cualquier análisis económico. Más allá del precio, sólo la oferta y la demanda en el mercado. En esta sección damos un vistazo a los aspectos generales, los cuales ilustramos a través de dos países específicos vinculados por la comercialización (proveedor y comprador).

### 2.1 Compitiendo en el contexto internacional

La mayor parte de la literatura sobre el café se centra alrededor de los precios internacionales de ese grano, y sobre temas de demanda y oferta del producto. Realmente, hay bastantes factores que determinan los precios: producción, stock de productos (embodegados), especulación comercial, variedad y calidad del café.

Gráfico 1.1: Precios corrientes y constantes (Año base, 1990).



Fuente: Precios corrientes de ICO (1995). Precios constantes = precios corrientes divididos por el deflactor US\$ PIB (IMF, 1995. International Financial Statistic Yearbook).

## Relación producción / precios

Los precios se han caracterizado por ser inestables a través de los años. Después de 1975 hubo un aumento en ellos, y se mantuvieron por encima de los 150 centavos/lb durante más o menos una década; sin embargo, después de 1989 hubo una rápida caída hasta 1993. En 1994 los precios subieron otra vez, pero en 1995<sup>3</sup> empezaron a declinar (ver Gráfico 1.1). El sistema de cuotas implementado en algunos períodos, por ejemplo 1982-1989 —cuyo propósito era regular los precios— coincidió con precios relativamente estables.

Durante los períodos en que no ha habido un acuerdo internacional, se ha visto una baja en los precios.

Los desacuerdos entre los miembros de ICO se deben, por lo general, a que difieren sobre sus intereses en cuanto a los precios, cuotas de exportación y selectividad. Por ejemplo, Brasil se preocupa de manera especial por la cantidad de las exportaciones, en cambio Estados Unidos busca cómo reducir la cuota de exportación de Brasil y expandir su comercio a otros países, mientras que Colombia está preocupada por los precios.<sup>4</sup>

¿Qué determina el precio? Esto concierne a la producción y exportación, al stock de producto y a los patrones de consumo del café.

Por el lado de la producción, hubo un aumento durante las últimas décadas: en 1987/88 la proporción fue de 31% y en

1991/92 más del 33%, respecto de 1974 (74,770,000 bolsas) (ver Buckley, 1986). Pero desde 1993 ha habido una caída en la producción total, que aumentó solamente en un 14% más que en 1974, y en 1994 representó el 14% menos que en 1991 (ver Cuadro A en el Anexo). Una tendencia similar es observada en las exportaciones, con una suave reducción de las mismas: de un 80% del total de la producción en 1987/88 al 74% en 1994.

El incremento en la oferta tiende a provocar una caída en los precios. Aquellos países cuya exportación de café es significativa dentro del total de las exportaciones a nivel mundial —como Brasil (>20%) y Colombia (>15%)— tienen una fuerte influencia en la determinación del valor en el grano. Por eso, si hay una estación seca, mucha lluvia o algún otro desastre natural en esos países, las exportaciones mundiales son menores y los precios suben.

Además, cuando los precios son altos, los productores de café tienden a incrementar su producción, y dado que una planta de café necesita tres años, antes de producir su primera cosecha, al cabo de ese tiempo los precios bajarán por el aumento de la producción.

Observamos, pues, una relación inversa entre producción y exportación por un lado, y los precios por otro. El proceso suele tornarse cíclico: al bajar la producción aumentan los precios, y al aumentar la producción se da una baja en éstos.

3 La caída en los precios continúa en 1996. De acuerdo con el resumen del boletín de ICO, el 22 de mayo estaba en 120 centavos/lb., y el 2 de junio en 112 centavos/lb.

4 Para una breve historia sobre los acuerdos internacionales en torno al café, sus objetivos, las diferentes posiciones de los países miembros de ICO y el impacto de una falta de un nuevo acuerdo, ver CEPAL, 1994.

### Influencia del stock de producción

Sobre los inventarios de café en grano (producto embodegado) en 1989 —año cuando el acuerdo internacional se rompió— los países exportadores mantuvieron alrededor de 48 millones de sacos de café.<sup>5</sup> Esto siguió igual en los años 80 debido al sistema de cuotas impuesto por los acuerdos internacionales. A principios de la década de los 90, los exportadores vendieron alrededor de 8 millones de sacos de café de sus inventarios (bodegas) con el fin de incrementar su cuota de exportación para así apoyar su caso en un eventual nuevo acuerdo internacional, y para compensar los precios bajos. Sin embargo, esto más bien empeoró los precios, puesto que los países importadores aprovecharon la oportunidad para acumular como inventarios (reservas) un equivalente del 18-20% del total de sus importaciones en 1989, lo mismo que en los años siguientes (1994: 18.5%) (Ver ICO, 1995, tabla III-7). En ese contexto, los países importadores han acumulado sus reservas de café por un equivalente del 15% del total de las importaciones. Al efectuarse esta transferencia de reservas hacia los países importadores, se presenta el problema de cómo manejar esta situación, que puede tener un efecto terrible sobre los precios, o bien puede mantenerlos en niveles que produzcan dificultades para ofrecer el producto.

### Influencia del consumo del café sobre los precios

Finalmente, lo relacionado con el consumo influye en la baja de los precios. Si bien dicho consumo ha aumentado en años recientes, la curva de la demanda es relativamente inelástica. En general, el consumo por cabeza en los países desarrollados es estable (ver Cuadro 1.1), sin embargo, la demanda de algunos países ha bajado, por ejemplo, las importaciones de EE.UU. han bajado de un 35% (1970) a un 29% (1980) y un 23.6% (1990).

Por otro lado, las variaciones que se producen en cuanto al consumo en los propios países productores de café oscilan entre 20 y 25 % de su producción total per cápita.

Países como Japón, Noruega y Singapur han aumentado su consumo total per cápita. Japón ha sustituido el té por el café: en 1970 el té significó el 63% de la bebida de consumo; en 1986 fue solamente el 40%, mientras que el consumo del café aumentó del 27% en 1970 al 50.3% en 1986.<sup>6</sup>

### Diferencias entre las variedades de café

Además, sobre todo en los últimos cinco años, las diferencias de precios entre las variedades de café han cambiado de forma notable: los precios del Arábica son 40% más altos que el Robusta, mientras que en los 80 la diferencia era de sólo el 4 y el 20% (CEPAL, 1994).

5 Estos datos provienen de USA, Agriculture Department. World Coffee Situation; pero de acuerdo con CEPAL (1994:28) fue de 63 millones de sacos.

6 Ver: All Japan Coffee Association, 1990. A basic survey for monitoring trends in the demand for coffee.

Cuadro 1.1: Consumo per cápita de café. 1985 y 1990.

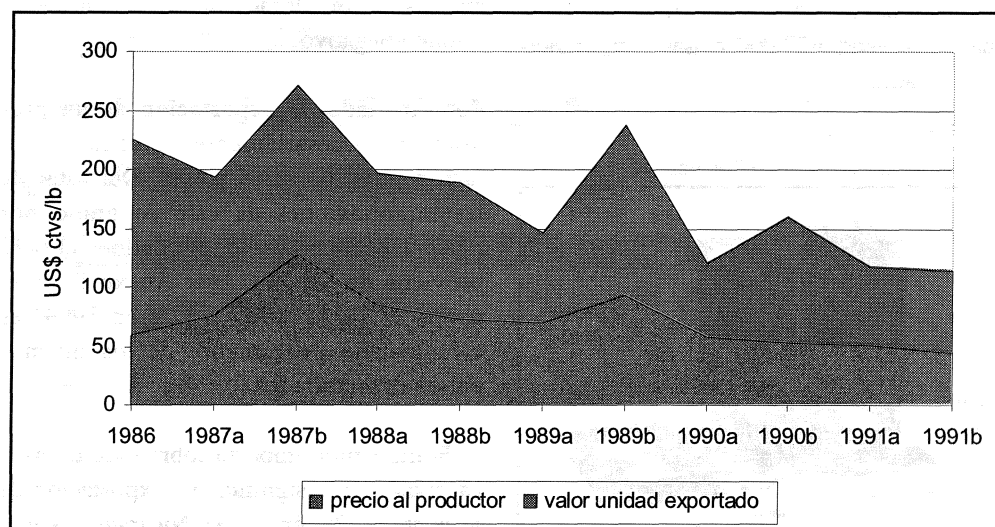
Países	1985	1990	1993
EE.UU.*		4.4	4.6
Alemania (Federal)		6.1	7.4
Francia		5.5	5.5
Italia		4.9	5.1
España		2.8	4.2
RU		2.4	2.5
Bélgica-Luxemburgo		7.6	5.3
Dinamarca		11	10.1
Japón		2.1	2.5

\* Dato para 1985 debe ser leído para 1988.

Fuente: UNCTAD/GATT, "Coffee, an exporter's guide" in: Commodity Handbook; ICO, 1995.

Aunque los precios internacionales del café son importantes como tales, no son fijos, ni tampoco son iguales al valor de unidad exportada (cf. Gráficos 1.2 y 1.1). Los precios varían en cada país, lo que depende de muchos factores, como la calidad del producto y las relaciones entre los exportadores e importadores, entre otros.

Gráfico 1.2: Valor de exportación y precio al productor de café. Nicaragua (1986-1991)



a/ septiembre, b/ diciembre

Fuente: ICO, 1992, 1995.

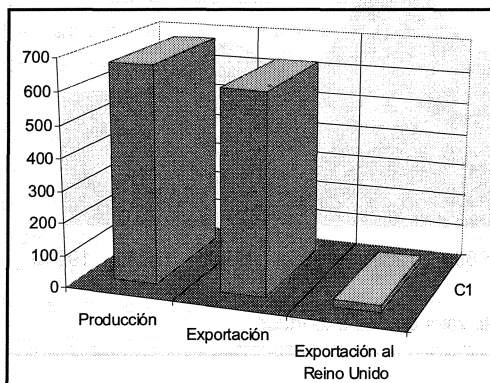


## 2.2. Nicaragua e Inglaterra dentro del contexto internacional

La situación global mencionada puede ser ilustrada por la relación Nicaragua/Inglaterra: Nicaragua, un país proveedor de café (parte de los países de América Central que en su conjunto exportan el 11% del café mundial), e Inglaterra (Reino Unido) un país importador.

Nicaragua exporta café en grano (green coffee) Arábica (comparar Anexos B y C) principalmente hacia los países europeos (más del 90% en los últimos 10 años), y desde 1990 ha restablecido sus exportaciones hacia Estados Unidos (interrumpidas durante los 80). Entre los países europeos, Alemania es el mayor comprador, pues adquiere cerca del 50% del total del café que exporta Nicaragua. Después de años, la venta del café nicaragüense en pequeñas cantidades al Reino Unido, se ha incrementado desde 1993, sobre todo en 1994 cuando se vendió 22,000 bolsas (ver Gráfico 1.3 y Cuadro 1.2).

Gráfico 1.3: Exportaciones de Nicaragua, 1994. (000 sacos).



Fuente: Basado en ICO (1995) e información adicional provisto por ICO (1996).

El porcentaje de las exportaciones mundiales de café que corresponde a Nicaragua es muy bajo (alrededor del 1%). Analizaremos aquí algunas relaciones de causa-efecto en torno de este fenómeno.

Globalmente, el valor de unidad exportada de todas las formas de café sube o baja de acuerdo con el precio; pero el valor global no ha mejorado con un aumento en la producción y en la exportación, sobre todo entre 1988 y 1989.

Sin embargo, Nicaragua se ha beneficiado con la reducción de la oferta a nivel mundial, porque los precios han aumentado y el país no ha disminuido su producción como lo hizo Brasil en 1994 (Cuadro 1.2 y Anexo A). Esto permitió que Nicaragua pudiera tener un crecimiento económico positivo (el PIB creció en un 3.2%) por primera vez en más de una década de crecimiento económico negativo.

Por otro lado, la exportación de un producto no necesariamente significa importación para los otros países. Del total de las importaciones de café en grano por parte del Reino Unido, alrededor del 60% proviene de los PPC (ver Anexo B), y el resto (27.7% en 1989 y 32% en 1994) es café tostado proveniente de los mismos países desarrollados.

El Reino Unido importa sobre todo de África, y ha tenido significativa exportación de Robusta<sup>7</sup> (23% en 1994). Nicaragua es uno de sus más pequeños oferentes de café (aunque la oferta ha crecido recientemente, de 3,000 bolsas de café en 1993 a 24,000 en

7 Hacia países europeos, sobre todo.



1994. Ver Anexo B).<sup>8</sup> Además, el producto no es significativo para un país importador como lo es para los países exportadores en términos de crecimiento económico. Un

país importador como el Reino Unido tiene alrededor de 50 países proveedores de café y, por lo tanto, no es dependiente de ninguno de ellos.

Cuadro 1.2: Nicaragua: Exportaciones de todas las formas de café, Enero-Diciembre 1989-94. (000 sacos).

Destino	1989	1990	1991	1992	1993	1994
<b>Miembros importadores</b>	567	647	376	621	455	608
EE.UU.	0	2	3	36	13	18
Austria	0	0	0	1	5	7
Bélgica/Luxemburgo	112	130	69	101	124	72
Dinamarca	0	1	3	2	1	0
Finlandia	4	0	1	1	1	3
Francia	14	17	3	17	15	42
Alemania	314	350	201	296	197	290
Italia	1	1	11	9	10	16
Holanda	56	34	45	94	35	55
España	53	107	31	49	29	55
Suecia	0	0	0	1	3	2
Reino Unido	1	1	1	2	3	22
Japón	12	1	1	-	0	0
Noruega	0	0	0	1	-	6
Suiza	-	-	7	10	18	19
<b>Miembros exportadores</b>	35	20	14	5	3	3
<b>No-miembros*</b>	9	5	3	10	18	11
<b>TOTAL</b>	<b>611</b>	<b>671</b>	<b>392</b>	<b>636</b>	<b>476</b>	<b>622</b>

\* Mayormente de la URSS e Israel – menos de 500 sacos.  
Fuente: ICO, 1995 e información adicional de ICO, 1996.

## Resumen

Hasta aquí se ha especificado que el café es producido en los países en vías de desarrollo, pero es consumido sobre todo en los países desarrollados; que los precios son inestables e influidos por los oferentes del grano; y que la producción y la exportación generalmente han

crecido a través de los años. Nicaragua y el Reino Unido revelan de una manera concreta lo que ha sido mencionado en términos globales.

Hemos anotado algunas diferencias: la histórica dependencia de Nicaragua en sus exportaciones, tales como el café; mientras que el Reino Unido no sufre mayores efectos de par-

<sup>8</sup> Como puede observarse, hay una diferencia sobre el dato en ambos cuadros: para 1994, el primero da 22,000 sacos exportados al Reino Unido (Cuadro 1.2), mientras el último expresa 24,000 sacos importados de Nicaragua (Anexo B). La diferencia resulta de promediar los totales.

te de sus muchos oferentes de café ni este producto tiene fuerte influencia en términos de crecimiento económico para el Reino Unido. Por eso resulta muy difícil estudiar por qué los márgenes de ganancia de los cafetales son menores, las limitaciones del comer-

cio, y por qué los PPC son referidos sólo a los precios mencionados. Esto, realmente, es sólo una parte del cuadro; más allá de esto está el rubro (commodity) como proceso de producción y distribución hacia el precio final del consumidor.

### 3. Cadenas del café producción/distribución

Al observar el conjunto de la cadena del café, tenemos el siguiente cuadro: el precio final al consumidor se mueve muy lentamente (ver Anexo C); alrededor del 75-80% del precio final se queda en los países desarrollados; de manera global hay un control oligopólico de los precios. Para estudiar esta situación, la próxima sección identifica dos cadenas en Nicaragua y en el Reino Unido.

#### 3.1 Identificación y diseño de las cadenas

Hay dos niveles para identificar una cadena: su constitución, y el hecho de que hay varias cadenas ligadas al mismo producto.

##### Constitución de una cadena

Una cadena es "una red de trabajo y procesos de producción cuyos resultados consti-

tuyen un producto terminado" (Hopkins y Wallerstein, 1986:159, la traducción es nuestra). Una cadena se produce alrededor de un producto específico —en este caso el café— ligando actores, organizaciones, procesos y actividades dentro de la economía mundial. De acuerdo con el Análisis Subsectorial (Subsector Analysis Approach, Boomgard et al, 1986,1992) hay cuatro aspectos claves para identificar una cadena: funciones, tecnologías, participantes y flujo de productos o transacciones entre actores (ver también De Herdt, 1994). Ver Recuadro 1.1.

Estas cadenas son organizaciones ligadas con diferentes tipos de subcontratos, tecnologías y funciones, coordinadas por diferentes actores; integradas específicamente y de forma vertical; y sobrepasan las fronteras nacionales hacia el nivel internacional.

Recuadro 1.1: Claves para Identificar una cadena

Criterios	Explicación de los criterios
Funciones	Las funciones en una cadena pueden hallarse en una secuencia de actividades de producción/distribución. Los productos son transformados en un cierto espacio, tiempo, derechos de propiedad (ownership) y forma. Por ejemplo, producción, procesamiento, comercialización, tostado y distribución/venta son funciones (ver Diagrama 1.1). En este proceso el producto cambia y es transformado en un producto final.
Tecnologías	Las tecnologías son usadas en cada función y ellas varían dependiendo de la estrategia de los propietarios o de las cadenas del producto. Por ejemplo, la etapa de producción puede ser intensiva en trabajo o en capital, o en una cadena podría haber diversas tecnologías en diferentes funciones.
Participantes	Los participantes son unidades que toman decisiones, por ejemplo: productores, procesadores, comercializadores, importadores, tostadores, vendedores y consumidores. Ellos controlan las funciones y coordinan los lazos existentes. Hay alrededor de 20 millones de productores en el mundo, menos de 100 tostadores y alrededor de 10 corporaciones transnacionales que controlan etapas claves del café (ver Clearmonte y Cavanagh, 1988a y 1988b). También hay actores relacionados con el transporte, sector financiero y estatal de la cadena.
Transacciones	Las transacciones se dan entre los mismos actores, a partir de la coordinación de mecanismos de funciones y tecnologías, que mueven un rubro a través de la producción/distribución. Esto es el nivel de coordinación, el cual puede ser hecho a través de un sistema jerárquico dentro de una empresa o una oficina de planificación, vía venta en un mercado libre o por contrato.

Fuente: Sobre la base de Boomgard et al (1986,1992).

## Las cadenas

Hay cuatro cadenas de café que empiezan en Nicaragua (ver Diagrama 1.1), pero no necesariamente terminan en el Reino Unido.

**Cadena A:** cooperativas colectivas (llamadas así por trabajar de forma colectiva una misma área de propiedad)<sup>9</sup> que producen el

100% del café orgánico del país, tienen su propia procesadora y exportan a Alemania, Bélgica y España, países donde reciben el café orgánico con un premio adicional.

**Cadena B:** grandes productores privados de café (>5,000 sacos) que producen, procesan y exportan café convencional por sí mismos.

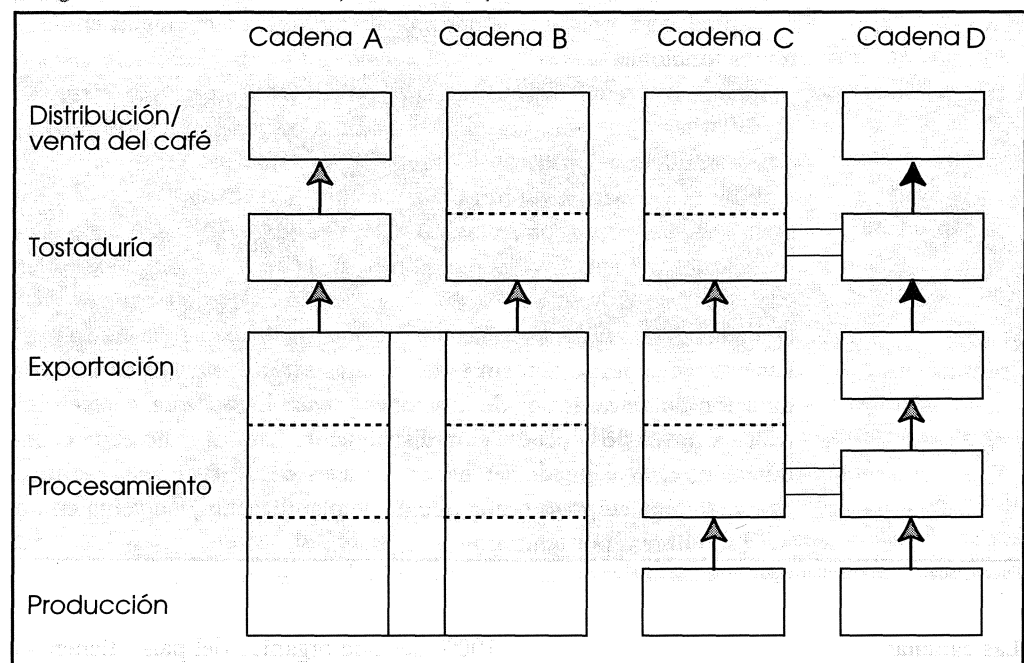
<sup>9</sup> Cooperativa "Che Guevara" y otras formaron ECOOCONIC (Empresa Comercializadora de Cooperativas de Café Orgánico) a finales de los 80. Esa experiencia fracasó en 1999/2000. Pero una organización similar persiste en Boaco y en Jinotega.

**Cadena C:** En Nicaragua, una de las más importantes empresas comercializadoras que controlan a los productores vía comerciantes locales, procesan café en sus propias procesadoras privadas (aunque en algunos casos recurren a otras) y exportan su producto hacia las corporaciones transnacionales tales como Nestlé – Nescafé.

**Cadena D:** Es una empresa nicaragüense de comercialización dirigida por profesio-

nales, formalmente es propiedad de 63 cooperativas (colectivas y no colectivas, estas últimas porque poseen tierra de forma individualizada, pero que se organizan como cooperativas para efectos de obtener algunos recursos como crédito). Procesan café convencional y orgánico en una procesadora privada y exportan a Estados Unidos y a los países europeos —entre ellos el Reino Unido a través de *Cafedirect*— comercio justo.

Diagrama 1.1 Cadenas de producción y distribución del café



En el diagrama, las cadenas B y C tienen una tecnología similar en la tostaduría y en la fase de distribución/venta, y quizás el mismo tipo de régimen de propiedad. En esto se distinguen de las cadenas A y D.

Las cadenas C y D tienen una tecnología similar en las fases de procesamiento y comercialización dentro de Nicaragua, pero

difieren en su organización: la cadena D tiene estructura de cooperativa, mientras la cadena C está formada por un gran empresario agrícola (productor individual).

La cadena A procesa café en una procesadora privada, cuya tecnología es similar a la de la cadena B. Las cadenas B, C y D tienen tecnologías similares en la fase de la tostaduría.

Las exportaciones de las primeras dos cadenas no están necesariamente ligadas con el Reino Unido, como sí lo están las últimas dos (C y D). Por lo tanto, son estas dos cadenas las que constituyen el objeto del presente estudio.

Es importante señalar que cada una es una opción para las otras (Boomgard et al, 1986; De Herdt, 1994). Compiten con las otras y contra las otras, y finalmente cada una está desarrollando relaciones de cooperación intra y entre empresas, y —aún compitiendo— dentro de su cadena específica. En este sentido, puede haber diferencias y/o algunas similitudes entre cadenas, pero sus diferencias están claramente definidas. Una cadena puede parecerse a otra, pero en su conjunto una es diferente de la otra y compiten entre sí.

Estas cadenas son importantes porque tienen diferentes consecuencias en términos de distribución.

### 3.2 Distribución a través de ambas cadenas

Viendo la cadena desde el precio final al consumidor, podemos observar que el precio FOB está por debajo del 25%, mientras que el tostado, almacenaje, transporte, financiamiento y sus márgenes son el grupo con más alta participación en dicho precio final (arriba del 50%). Los márgenes de venta son también considerables (25-28%), más que los ingresos (brutos) de los productores de café (14-18%). Además, el margen de la red de productores es sustancialmente menor (ver Cuadro 1.3).

Cuadro 1.3: Precio promedio construido sobre la base de 100 gramos de café instantáneo (1996)\*

Indicadores de comparación	Cadena tradicional		Cadena alternativa		Cadena alternativa/cadena tradicional (%)
	\$	%	\$	%	
Precio al consumidor	2.77	100	3.7	100	133
Distribución al por mayor y menor	0.69	25	1.037	28	149.5
Licencia	0	0	0.074	2	
Publicidad	0.166	6	0.48	13	289.3
Costos financieros	0.2774	10	0.185	5	66.76
Costos de tostado, embodegaje, transporte, financiamiento y márgenes.	0.915	33	1.111	30	121.38
Transporte marítimo	0.0495	1.79	0.4959	1.34	100
Precio FOB	0.6929	24.97	0.7273	19.63	104.96

Costos de exportación	0.0143	0.515	0.0172	0.4643	120.28
Costos de procesamiento, capital, transporte, sacos	0.046	16579	0.1363	3.679	296
Margen comercialización*	0.069	2.4869	0.0343	0.925	49.7
Costos de acopio-intermediación	0.043	1.5498	0.028	0.7558	65
Precio al productor	0.52	18.74	0.5115	13.807	98.37
Costos de producción**	0.298	10.7	0.2	5.3988	67.11
Margen neto para el productor	0.222	8.0	0.31	8.4	140.32

\* En la cadena del mercado alternativo es "capitalización".

\*\* Los costos de producción son un promedio de los tres tipos de productores (ver Cuadro 3.1) que incluye: mano de obra, insumos, capital y costos de transporte desde la finca hasta un camino transitable.

- Tasa de cambio: 1.55 (23 julio, 1996).

Fuente: La mayor parte de los datos de este Cuadro está constituida por nuestra estimación basada en los cuadros 3.1 y 4.1, Nestlé (1996, 1995), Fairtrade Foundation (1995); entrevistas con Harris, T (Oxfam), Pereira, C (Twin Trading), supermercados y Oxfam stores en el RU.

Comparando estos datos en su desarrollo histórico, vemos que los precios FOB, como porcentaje del precio final del consumidor, han sufrido una fuerte reducción. Para los finales del 70 y 80 Clairmonte & Cavanagh (1988) identificaron un porcentaje superior al 50%, mientras que para 1985-90 nuestro estudio encuentra un precio FOB de un 19 a 24%.

Una evolución inversa puede observarse para los precios que permanecen en los países desarrollados: de 49 —salvo 37 en el caso de Max Havelaar—,<sup>10</sup> al 75 - 80% en el mismo período.

El ingreso bruto del productor ha sido reducido de 27.6 (76-80) a 14-18 % (95-96). Es más, Wickizer (1943) establece que en

1941 los productores brasileños de café accedieron a más del 33% (o sea la tercera parte) del precio final de venta en los Estados Unidos. Si observamos lo ocurrido en los últimos cuatro años en la relación entre Nicaragua y el Reino Unido (ver Cuadro 1.4), podemos ver de nuevo una reducción.

Por lo tanto, los productores de café en los países menos desarrollados, por ejemplo en Nicaragua, están recibiendo cada vez menos del precio final del café. Esto demuestra que la fuente de mayor beneficio económico dentro de una cadena no está en la fase de la producción, sino en la distribución final y en el comercio al detalle, fases que tienen lugar en los países más desarrollados.

10 Estos datos corresponden a uno de los peores años en términos de precio internacional del café. Por lo tanto, no deben ser leídos como representativos. Desde ambas cadenas, la diferencia entre ellos es amplia debido a los bajos precios internacionales y a la política del precio mínimo en el mercado alternativo, Max Havelaar compartido por Cafedirect.



Cuadro 1.4: Evolución histórica de la distribución (%).

	1976-80+	1992++		1995-96	
	Mercado tradicional	Mercado tradicional	Max Havelaar	Mercado tradicional	<i>Cafedirect</i>
Precio al consumidor	100	100*	100*	100	100
VAT	-	6	6	0	0
Margen en el comercio	12.2	12	19	20	15
Tostaduría e importación (costos + márgenes)	49.6	58	36	55.1	65
Precio FOB	50.4	24	37	24.9	20
Ingreso bruto del productor	27.6	11	28	18	14

\* Mercado (DFL) 2.54

. \*\* Max Havelaar (DFL) 3.58.

+ De Clairmonte &amp; Cavanagh (1988), el dato se refiere a Colombia.

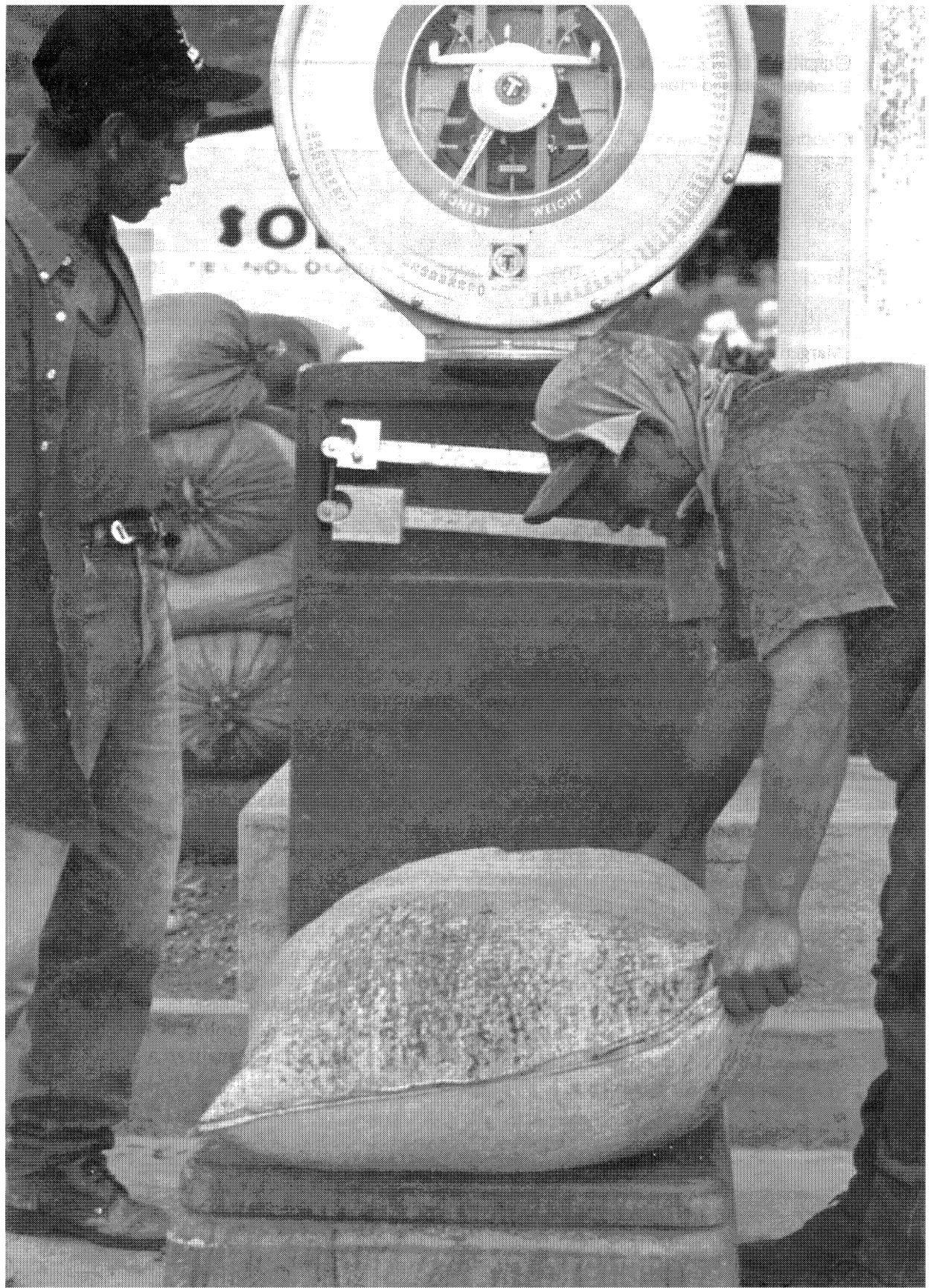
++ De Hens &amp; Pitlo (1993).

Fuente: Cálculo basado en entrevistas a Prodecoop, *Cafedirect*, ventas y supermercados en Inglaterra.

Comparando ambas cadenas, si bien notamos algunas diferencias significativas, vemos también que tienen una evolución similar.

Difieren mucho cuando los precios internacionales de café están por debajo de \$1.26/lb (ejemplo, 1992), pero cuando los precios internacionales están arriba de esta cantidad (como en 1994/95) la diferencia es menor. Además, la cadena del mercado "alternativo" tiene un precio mayor que la cadena del mercado tradicional, así es que proveen mayor precio FOB para los países menos desarrollados, aunque no necesariamente en cuanto al precio al productor (ver cuadros 1.3 y 1.4, distinguiendo los números absolutos de los porcentajes).

En este capítulo encontramos dos niveles que nos permiten entender el factor de la distribución: los precios internacionales del café, y los precios finales al consumidor. Ambos aspectos varían ampliamente: mientras el primero cambia de manera constante, los precios FOB y el acceso (share) de los productores de café al precio pagado por los consumidores, decrecen de manera sistemática. Ambas cadenas difieren en sus políticas y prácticas, pero ambas basan sus relaciones comerciales en los precios internacionales del café. Este capítulo describe el factor de la distribución, pero no explica el porqué. En el próximo capítulo analizaremos este aspecto en términos teóricos.





## Capítulo 2

# Debate teórico sobre el factor distribución

¿Cuál es la respuesta de las diferentes teorías a la pregunta principal de esta investigación y a lo descrito en el capítulo anterior? Aquí abordaremos varias teorías sobre la esfera de

la producción y circulación, y sobre la esfera institucional. Cada una ofrece un marco diferente y complementario para analizar el problema planteado.

### 1. La esfera de la circulación

La teoría neoclásica concibe al mercado como el impulsor de la economía, y ve el desarrollo como el resultado de la competitividad en la línea de la noción de las ventajas comparativas.

En contraste, los estructuralistas argumentan el carácter imperfecto del mercado, y se inclinan a favor del rol del Estado y de la necesidad de la redistribución.

A pesar de sus diferencias, ambos tienen en la esfera de la circulación (mercado, precios, distribución) su punto de partida para el análisis económico.

En este trabajo contrastamos ambas teorías, analizando los términos de competitividad, interés propio e intervención del Estado. Estudiamos también factores como la lógica de la producción en masa (*mass production*) y el consumo masivo (*mass consumption*).

#### 1.1 Eficiencia y competitividad

##### Los neoclásicos

La competitividad se entiende en términos de precios y costos. Una empresa o

un país que produce barato es eficiente y, por ende, competitivo en el mercado. Se asume que la información y las instituciones del mercado funcionan correctamente, y que los recursos son colocados de forma eficiente.

Si dentro de esta lógica un productor de café no tiene márgenes de ganancia, entonces debe reducir sus costos de producción o colocar sus recursos en otros productos donde tenga claras ventajas comparativas.

Si la demanda no es muy flexible, entonces un aumento en la oferta reducirá los precios internacionales y, en consecuencia, bajará los ingresos de los productores. Sobre esto, las recomendaciones de políticas suelen ser la diversificación de los productos de exportación,<sup>11</sup> la reducción de la oferta y de los costos de producción.

Por ejemplo, Nestlé argumenta que una política para mejorar precios tal como el mercado alternativo propone, es una manera de permitir que los productores aumenten su producción, lo que al final bajará los precios internacionales del café, y, en consecuencia,

<sup>11</sup> Ver: Wyeth, J., 1989. Diversification: eight lessons from Honduran experience in the coffee sector. Brighton: IDS Discussion paper, 259.

sus ingresos resultarán afectados. Pero esto también es contradictorio: aunque los pequeños productores pueden reducir su producción, algunos capitalistas eficientes aumentarán la suya; y aun cuando los pequeños productores reduzcan su producción, ellos entonces aumentarán ésta en otras áreas/cultivos con resultados similares en esos otros productos. Por lo tanto, es muy difícil manejar las relaciones sociales en el lado de la oferta.

### Los estructuralistas

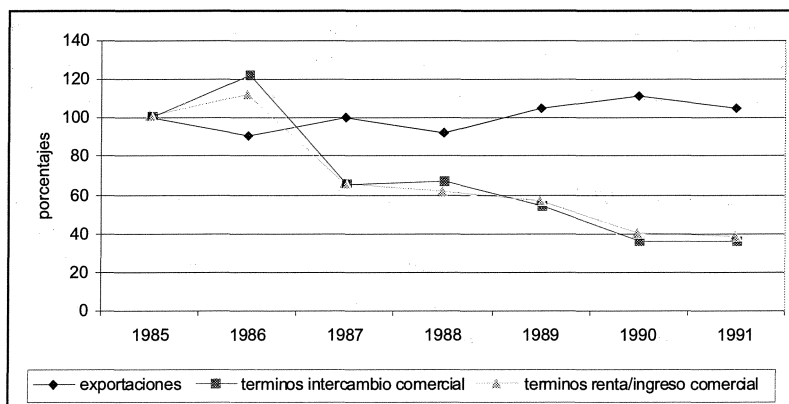
A diferencia de los economistas neoclásicos, los estructuralistas (Prebisch, 1950; Singer, 1950) predijeron un resultado negativo para los países menos desarrollados como efecto de enfatizar la exportación de productos primarios. Argumentaron que, debido a los efectos de los términos negativos de intercambio, al expandir la exportación de productos primarios, los países menos desarrollados, aun aumentando sus exportaciones, recibirían menos ganancias totales. Aunque este argumento no ha expresado la situación general de los países menos

desarrollados, ejemplos tales como el café revelan la validez del argumento original que ha sido apoyado en los 80-90 bajo la premisa analítica del pequeño país (*small country assumption*) (Evans, 1993; Panagariya & Schieff, 1990) (ver Gráfico 2.1).

El problema se encuentra en el sistema de tarifas arancelarias, en las barreras no arancelarias (*non tariff barriers*) y en los impuestos diferenciados de los países desarrollados, especialmente los aranceles escalonados: cuanto más procesado es el producto que esos países importen del Tercer Mundo, más altos son los impuestos (Yeats, 1981).

Se argumenta también que el problema de distribución está determinado por factores estructurales: mercado imperfecto, concentración de la riqueza, división internacional del trabajo; por lo tanto, es un asunto de enfrentar problemas estructurales en el nivel nacional y, sobre todo, en el ámbito internacional, un asunto de fomentar la sustitución de importaciones (Prebisch, 1950).

Gráfico 2.1: Términos de intercambio comercial y de ingreso.



Fuente: Basado en Unctad (1993), Yearbook of international commodities statistics.

Los economistas neoclásicos argumentan que hay que considerar también las situaciones de distorsión del mercado generadas por la intervención estatal. Por eso, si un productor con márgenes negativos no cambia sus métodos de producción o no coloca sus recursos en otros productos, es porque el Estado expone a los mercados a funcionar incorrectamente cuando sobrevalora la moneda, con políticas proteccionistas, o dando información incorrecta. Los productores consiguen, entonces, precios incorrectos, porque hay una inadecuada colocación de recursos a través del crédito, por ejemplo.

Contra esto, los estructuralistas enfatizan el rol que debe tener el Estado en el desarrollo y protección de las industrias y en la promoción de la producción agropecuaria. Es más, se argumenta en favor de la intervención del Estado en el control de los precios, los subsidios de exportación, los mercados financieros (Stiglitz, 1993), y sobre las políticas comerciales basadas en una competencia imperfecta (ver Helpman & Krugman, 1992).

### Semejanzas entre ambas teorías

Hay una cercana identificación entre ambas teorías en cuanto a su planteamiento de los métodos de producción. Ambas argumentan a favor de las economías de escala como una manera de reducir los costos para ser competitivos. Concuerdan también en la necesidad de plantaciones con tecnologías mecanizadas y modernas, y por áreas especializadas de café; pero difieren en su administración: los estructuralistas favorecen que el Estado o las cooperativas sean las administradoras, y apuestan a la diversificación vertical, mientras los economistas neoclásicos proponen más bien que se deje trabajar al mercado.

## 1.2 Interés propio y administración de la cooperación

### ¿Interés individual o cooperación?

Según los economistas neoclásicos, las empresas son importantes en tanto que expresan un interés propio (individual). La cooperación es concebida como opuesta a la competencia. Lo que importa es el interés propio, sin vínculo con la cooperación, sólo guiado por el mercado. Los monopolios y los oligopolios son tratados como factores excepcionales dentro de esta teoría, porque, tal como Best (1990:17) identifica en la crítica sobre la cooperación entre las empresas, esto produce "resultados limitados, aumento de precios y reducción de la innovación".

A diferencia de esto, los estructuralistas conciben la cooperación como algo administrado por el Estado, y/o manejado por las organizaciones cooperativas con planes centralizados.

### Acerca de la tecnología y distribución

Para los neoclásicos, las instituciones son algo dado, y el conocimiento, la organización y la tecnología son constantes. Generar ganancias desde cualquier producto (por ejemplo, café) es un asunto de colocar recursos eficientemente. Mientras que los estructuralistas conciben las instituciones como un asunto de lucha de clases, donde diferentes grupos —sobre todo los empresarios grandes— luchan por apropiarse de los recursos a través del control del Estado. En el nivel internacional, las corporaciones transnacionales son identificadas como instituciones que no apoyan a los países menos desarrollados. Así, una política debe ser, por

ejemplo, que el Estado promueva modernas plantaciones con tecnología avanzada, para mejorar de esta manera la redistribución.

### 1.3 Producción y consumo en masa

La competitividad se centra en precios y costos. Una forma de reducir los costos ha sido a través de las economías de escala, productos estandarizados y producción para el consumo masivo.

Ante este fenómeno, se produce de parte de los consumidores una reacción de "masas": aparentemente, ellos se preocupan más por la presentación del producto y su marca (*brand name*) que por su contenido. Tenemos dos reacciones que consideramos características:

- En los mismos países en vías de desarrollo, muchos consumidores suelen demandar productos no por su calidad, sino contagiados por la magia de las marcas (ver Kaplinsky, 1990; De Herdt, 1994).
- Al mismo tiempo, en una situación conocida como "fordismo periférico", en los países en vías de desarrollo la producción masiva no suele ser correspondida por el consumo masivo de productos nacionales (ver Lipietz, 1987).

Una perspectiva diferente —aunque todavía dentro de la teoría neoclásica— puede hallarse en el llamado "individualismo metodológico", en que las personas hacen sus propias escogencias y decisiones, y no se perciben a sí mismas como parte de una masa poblacional, o como "tal sociedad" ("*such a society*") una expresión thatcherista en el Reino Unido

durante los 80. Este "individualismo metodológico" junto con la teoría de la "escogencia racional" (*rational choice*) (Coleman, 1990) pueden ayudar a explicar por qué mientras unas personas siguen a otras en su escogencia, en lugar de seguir su propio interés, otras, en cambio, pueden asumir una escogencia de consumo basada en factores éticos.

### 1.4 Una crítica de la teoría neoclásica desde adentro

La propuesta de los costos de transacción tiene una perspectiva diferente. Coase (1937) fue el primero en argumentar sobre la necesidad de medir los costos administrativos (*social costs*) y la necesidad de entender a la empresa como instancia de coordinación que negocia, ejecuta (*enforcing*) y organiza la economía. Recientemente, Williamson (1993) critica la concepción neoclásica que ve a las empresas como una función de producción, y como una unidad con una organización inflexible. Para él la empresa es más bien una coalición de varias partes y una organización económica de tipo flexible (*organizational slack*), una estructura de gobernanza: empresa que en el contexto de un mercado imperfecto y falto de información tiene como estrategia la reducción de los costos de transacción en lugar de maximizar sus ganancias.

Estudios en esta línea (Putterman, 1989) argumentan que los pequeños productores son más eficientes que los grandes empresarios debido a sus bajos costos de transacción, por ejemplo, el uso de mano de obra familiar y el cumplimiento del trabajo sobre la base de acuerdos informales, entre otros. Sin embargo, esta corriente teórica

se queda dentro de la teoría neoclásica: las empresas con menos costos de producción y transacción serán más capaces de competir en el mercado.

Hasta aquí, ambas teorías están centradas en la esfera de la circulación; ambas tienen en los precios internacionales su punto de partida para el análisis económico, aunque los estructuralistas incluyen estudios sobre las corporaciones

## 2. La esfera de la producción

Estas teorías vienen de Smith y Ricardo, el primero con el intercambio y el segundo con la distribución. Marx concuerda con Ricardo: la distribución es la llave, pero ¿qué la determina? Es el sistema de producción el que determina la división del trabajo y la desigualdad. En este contexto, al contrario de lo afirmado en los puntos anteriores, se concibe a la empresa como "la fuerza motriz" (*driving force*) de la economía, y a Schumpeter como el teórico de la empresa (Best, 1990). Así, en esta sección se tiene un nuevo planteamiento sobre la competitividad.

### 2.1 La competencia real

Una interpretación del declive de la economía global desde los 70 puede hallarse no en la línea de la esfera de la circulación, sino en un cambio en el sistema de producción (Freeman & Soete, 1982). Esto tiene implicaciones para la producción y el consumo: el mercado demanda calidad, productos no estandarizados y precios. Como resultado, hay una reestructuración del sistema de producción (Kaplinsky, 1994), la base en términos de teo-

transnacionales como instituciones, y basan así su análisis de los obstáculos en los términos de intercambio internacional. Además, ambas teorías enfatizan una visión estática: los neoclásicos asumen que las instituciones están dadas, así como el interés propio y la producción en masa; los otros asumen el rol del Estado casi como algo "dado" y efectivo, y centran su atención en las limitaciones que hay en el ámbito internacional.

ría se remonta a Schumpeter, e incluso a Marx, en el pasado siglo.

"...En la realidad capitalista... no es la competencia por el precio lo que cuenta sino la competencia sobre el nuevo producto, la nueva tecnología, las nuevas fuentes de oferta, el nuevo tipo de organización (la unidad de escala más larga de control, por ejemplo), una competencia que dirige un costo clave o una calidad (*adanage*) y que golpea no al margen de las ganancias y la producción de la empresa sino a sus mismos fundamentos y a sus mismas vidas" (Schumpeter, 1942:84).

Estos aspectos claves de la competitividad están siempre cambiando debido a un "...proceso de mutación industrial... que revoluciona incesantemente las estructuras económicas desde adentro, destruyendo incesantemente lo viejo, incesantemente creando uno nuevo" (Schumpeter, 1942:83). Esta concepción de competencia es diferente de aquella mencionada en la esfera de la circulación. Entonces, se entiende que una empresa es competitiva no por reducir sus costos o colocar efi-

cientemente sus recursos, sino por adquirir un nicho de mercado y tener productos no estandarizados.

## 2.2 Una empresa dinámica y la organización de la producción

La empresa es el punto de partida del análisis económico (Schumpeter, 1942); la empresa dinámica (*the entrepreneurial firm*) es la que "está organizada de arriba hacia abajo buscando mejorar continuamente en sus métodos, productos y procesos" (Best 1990:2). La empresa es un equipo (grupo de personas) con varias especializaciones en términos de productos, actividades económicas y externalidades, es "una coalición" según Williamson (1993). No son idénticas, ni una colección de empresas, como asumen los economistas neoclásicos, y tampoco un "saco de papas" como escribió Marx. El empresario es un coordinador, un agente de cambio económico y un generador, un catalizador y un implementador de nuevas ideas (Kaplinsky, 1994; Best, 1990).

La empresa no asume las organizaciones existentes, pero las cambia. Esto es un asunto de organización de la producción: sistema fordista vs. posfordista (ver recuadro 2.1). Para Schumpeter, el éxito viene con la flexibilidad organizativa para ajustarse a la estrategia competitiva de una empresa en relación con otros competidores. Luego, la lógica del sistema fordista de reducir costos es superada por el posfordismo, que busca un mejoramiento perma-

nente, cooperación, innovación, integración entre el hacer y el pensar, y una "cultura organizacional" opuesta a lo sugerido por Taylor. Todo esto responde a lo que los consumidores están demandando: productos con nuevos diseños (Best, 1990; Kaplinsky, 1994). Es más, los mercados se van segmentando de manera creciente y haciéndose volátiles, en parte porque los ingresos de la población en el norte han estado aumentando, y el gusto de los consumidores se ha ido diferenciando de manera creciente. Por lo tanto, los productos estandarizados y la competencia vía precios "no llenará más las demandas del mercado" (Kaplinsky, 1994) y entonces lo que se requiere no es estrategia de minimizar costos, sino una estrategia "sobre la minimización del desarrollo de productos y de los tiempos del cambio del producto" (Best, 1990).

Este marco teórico aporta nuevas percepciones (*insight*) dentro de los determinantes del factor distribución. La organización de la producción, su lógica y su carácter influyen los niveles de competitividad de las empresas y, por lo tanto, su distribución. El sistema fordista/posfordista puede encontrarse no sólo en la fase industrial, sino también en la agricultura, por ejemplo, plantaciones de café vs. pequeños productores de café. Igualmente, en las políticas gubernamentales, por ejemplo, crédito y asistencia técnica dirigidos hacia modernas y mecanizadas plantaciones. Esto permite estudiar las empresas como organizaciones.

Recuadro 2.1: Principios del fordismo y el posfordismo

Items	Fordismo	Posfordismo
Organización trabajo	Jerarquía; procedimientos (de producción) incambiables	Trabajo en equipos; integración del pensar y del hacer; flexibilidad
Estrategia producto	Estandarización de productos finales; bajos costos de producción a través de economías de escala; "just in case."	Productos diversos; nichos de mercado; "just in time." Pegados al mercado.
Trabajadores entre empresas	Costos de producción, protestas y relaciones conflictivas.	Recursos humanos, cooperación de largo plazo.
Espacio económico	Pegado al trabajo barato; lógica de "just in case"	"Just in time", pegado a los consumidores y destrezas.
Tecnología	Cabeza y mano; investigación y control de calidad llevado a cabo por expertos.	Innovación; mejoramiento; continuo control total de la calidad.

Fuente: Basado en Kaplinsky (1994), Best (1990)

### 2.3 Limitaciones del paradigma posfordista

La nueva competencia se basa en los siguientes elementos: la organización, el producto, el proceso y los precios. Da una comprensión distinta del factor distribución: no vía reducción de costos y maximización de las ganancias, sino a través de la lógica de entrar en nuevos mercados con nuevos productos en un proceso de mejoramiento continuo, con una organización flexible, caracterizada por diferentes relaciones sociales, superando la división del trabajo de Smith y Taylor, pero también tiene limitaciones, se centra más en la industria manufacturera. Hay pocos estudios que aplican esa teoría a temas agrícolas (Raynolds, 1994): algunos sobre el caso de California-EE.UU., y algunos estudios muy generales sobre los países menos desarrollados en Lipietz (1987). Sin embargo, esto no niega el amplio uso del modelo fordista en la agricultura: por ejem-

plo, en las extensas corporaciones con grandes áreas de tierra, sofisticada tecnología, grandes escalas de maquinaria y trabajadores analfabetos.

Hay, sin embargo, un excesivo énfasis en el paradigma posfordista como la llave para el éxito económico. Puede serlo en muchos productos, como lo demuestran Kaplinsky (1994) y Best (1990). Sin embargo, en la competencia actual con mercados segmentados, la propuesta posfordista pareciera ser aún muy insuficiente. Por ejemplo, hay restricciones internacionales sobre las iniciativas de los pequeños productores, aun cuando éstos están aplicando el enfoque de la especialización flexible. Tales restricciones tienen que ver con las leyes comerciales no arancelarias, costos de embarque, mercados controlados por determinadas marcas mundiales, normas internacionales (ver Mendoza, 1996). En este contexto, la flexibilidad en la fase de procesamiento industrial en

Nicaragua, obviamente, no es suficiente para cambiar las normas impuestas por las corporaciones transnacionales.

Finalmente, las instituciones no son discutidas como lo es la cuestión organizativa. Las

instituciones importan (división del trabajo entre técnicos y obreros, trabajo compartido e individual), y el sistema fordista constituye una institución que no puede ser cambiada en el corto plazo. Estos aspectos serán discutidos en la siguiente sección.

### 3. Cadena de productos y factor institucional

#### 3.1 La cadena de productos

A diferencia del posfordismo, la noción de "productor como motor" (*producer driven*) y "comprador como motor" (*buyer driven*) de la teoría del encadenamiento de productos, estudia la organización del conjunto de la cadena. Esto, según Gereffi (1994:99), puede explicar la emergencia de la "especialización flexible" en el proceso de la producción y en la comercialización, y realmente el factor que más determina "dónde y cómo toda la manufactura industrial toma lugar" es la organización del consumo. Primero, el rol del capital comercial (por ejemplo, grandes distribuidoras y organizaciones con marcas mundiales) ha aumentado en décadas pasadas en la exportación de productos (Gereffi, 1994); ellos también han tenido poder financiero y control del mercado y del sector industrial. Por otro lado, los exportadores de Nicaragua, como se discute en el capítulo 3, tienen un control similar sobre los productores de café y sobre la fase primaria del procesamiento.

Se observa también un cambio en el patrón de consumo de la población del Primer Mundo. En los Estados Unidos (Bluestone et al., 1981) se nota que la noción de consumo masivo (*mass consumption*) dominante en los 60-70 debido a las economías de escala, avance tecnológico, masiva publici-

dad comercial y apoyo financiero, comenzó a ser desafiada en los 80: los vendedores ofrecieron compra en familias (*family shopping*), mientras en los 90 las ventas (pulperías, supermercados) ofrecieron diferentes productos adaptados a cada miembro de la familia (Gereffi, 1994). Por eso, hay un pequeño viraje del mercado masivo hacia compradores diferenciados. "La fragmentación del lugar del mercado americano... refleja la expansión de rangos de una persona individual, la mayor proporción de dos ingresos familiares, y el aumento en precios en el número de mujeres trabajadoras" (Legomsky, 1986:62, citado por Gereffi, 1994:106). Además, Gereffi (1994) argumenta que en un contexto de ampliación de la brecha entre ricos y pobres en los Estados Unidos, la venta va respondiendo, aumentando o bajando los precios. O sea, es traje a la medida.

Además, dentro de la "cultura de cambio" en los patrones de consumo, hay también un aumento de "productos-éticos" relacionados con la salud, medio ambiente y con lo "humanamente amistoso." Goldfrank (1994) estudia estos elementos usando el caso de la entrada de productos chilenos en el mercado estadounidense, y concluye que esos factores influyen en la distribución, la promoción y el consumo. Discute cómo las dis-



tribuidoras y multinacionales están respondiendo a esta demanda. De alguna manera, el hábito tradicional por la "carne y papas" de la dieta de los euroamericanos está cambiando en la era moderna (Goldfrank, 1994). Por lo tanto, los consumidores están demandando más y más nuevos productos y/o nuevos diseños de productos. Esto expresa un cambio en el sistema global que no se comprende fácilmente cuando se estudia sólo determinadas fases de la cadena, pero sí cuando se ve el conjunto de éstas, aunque los cambios están mayormente en la fase de la comercialización (Reynolds, 1994).

Finalmente, las economías dirigidas por el mercado (*market driven*) se caracterizan por la importancia de la fase de la comercialización en la que las marcas de las compañías y las distribuidoras tienen un rol clave en el conjunto de la cadena. Gereffi (1992) apunta que los productos con un bajo contenido tecnológico van siendo dirigidos por el mercado. En este sentido, diferentes fases de una cadena, así como su ubicación y su escalonamiento deben ser enfocados desde la fase de comercialización. Además, este enfoque del encadenamiento (*commodity chain*) permite analizar el conjunto de la organización: relaciones entre agentes de los proveedores de materia prima, industrias, comercializadoras (exportadores/importadores/distribuidoras) y vendedores (Gereffi, 1992, 1994).

### 3.2 Instituciones y cambio institucional

Hay una premisa implícita entre los economistas neoclásicos que siguen a Smith: que el desarrollo viene "naturalmente".

Sin embargo, los programas de Estabilización y Ajuste Estructural en muchos países, sobre todo en Nicaragua, a pesar de reducir los niveles de inflación, aún no han producido crecimiento económico y desarrollo. Es decir, hay instituciones que no pueden ser cambiadas en cuestión de años, pero, además, tales cambios no se reducen a medidas económicas simplistas como la reducción del rol del Estado. Asimismo, en la esfera de la producción, el paradigma fordista constituye una institución. Luego, el paradigma posfordista con su énfasis en "organización flexible," "trabajo en equipo," "mejoramiento continuo," "pegados a los consumidores", no podrían lograr éxitos sostenibles en el corto plazo. Por ejemplo, las compañías que pueden no ser beneficiadas en un país resistirán a cualquier cambio; tampoco organizaciones verticales cambiarán con facilidad sus estructuras jerárquicas. Además, las limitaciones no sólo son en términos de tarifas arancelarias o en el peso de las corporaciones transnacionales, sino en la cultura de la población inglesa y nicaragüense que se resiste al aumento de cooperación, transparencia y confianza. Es fundamental entender y cambiar estas limitaciones institucionales.

Un ejemplo adicional: los llamados distritos industriales en Italia no se inventaron en cuestión de 5 años, sino a través de décadas y aun siglos. El dilema de la cooperación no se resuelve, pues, fácilmente. Aun cuando se logra eficiencia y eficacia en una empresa —o en una cadena de empresas—, las compañías transnacionales resistirán cualquier cambio, y las organizaciones verticales se apegarán a su estructura jerárquica y despótica.

Para entender esto, tres nociones son fundamentales: instituciones, cambio institucional y organizaciones. Según North (1990), las instituciones son las "reglas del juego" en una sociedad, un conjunto de roles formales e informales administrados por las organizaciones. Ellos son "los humanamente visibles limitantes que delinean la interacción humana". Esta noción puede ser complementada por Putnam (1993) y Porter (1990) en términos de qué es necesario para generar desarrollo. Putnam argumenta la importancia de las tradiciones cívicas que descansan en redes de mutualidad y reciprocidad, una sociedad que se basa en la colaboración, cooperación y confianza (ver también Coleman, 1990). A esto se le llama "capital social." Porter enfatiza la importancia de agrupaciones sociales (*social clusters*) y redes de empresas como creadoras de "auto-generación de círculos de crecimiento" (*self-generating growth circles*).

Por otra parte, las organizaciones son estructuras visibles —por ejemplo el Estado, las ONG, las organizaciones campesinas— que actúan dentro del ámbito de las fronteras de las "reglas del juego". Ellos pueden usar las instituciones y sus reglas para sus ventajas o cambiar esas reglas con el tiempo. En el último caso, un concepto crucial es el cambio institucional. Esto, según North (1990), es un proceso incremental, que viene como resultado de la compenetración (*embeddedness*) de las obligaciones informales de la sociedad, y es un proceso de institucionalización de las nuevas "reglas del juego" (ver también Uphoff, 1993). Esa institucionalización dependerá de la legitimidad de las nuevas "reglas", sus acciones repetidas y el rol

efectivo de la organización que busca influir para generar desarrollo. Por lo tanto, el cambio institucional "moldea la manera como las sociedades evolucionan a través del tiempo y, por ende, es la llave para entender los cambios históricos" (North, 1990:1).

Las actuales "reglas del juego" son sostenidas por las compañías transnacionales, por las estructuras clientelistas de gobierno en una comarca o en un país como Nicaragua; esas "reglas del juego" determinan el modo de formación de los precios del café, y, por lo tanto, los precios de éste y sus costos diferenciados son difícilmente cambiables. En este contexto, las organizaciones en cada fase están en apariencia, sólo administrando esas "reglas", pero en realidad esas "reglas" están gobernando el conjunto de la actividad económica y las relaciones sociales. Aquí puede encontrarse el fundamento de la exclusión de los productores. Por eso, discutir sobre cambios organizativos y cooperación es, sobre todo, un cambio institucional que puede ser fomentado por organizaciones flexibles, pero en un marco de largo plazo, en un proceso de internalización de nuevas reglas del juego apropiadas al fomento del desarrollo.

En conclusión, puede decirse que el mercado y el Estado son importantes, lo mismo que la organización de la producción, así como lo es la cooperación *intra* y entre las empresas. Pero es, sobre todo, una visión del conjunto de la cadena, y un análisis desde una perspectiva institucional sobre la cadena del café lo que se requiere para responder a la principal pregunta de este estudio.

## Capítulo 3

# ¿Qué hay detrás de los factores de distribución en Nicaragua?

Menos del 25% del precio final del café permanece en Nicaragua; ése es el tema de este capítulo. De ese 25%, los productores de café reciben entre el 45 y el 72%, mientras que sus costos de producción son en promedio de un 30%. Esto nos lleva a preguntarnos qué hay detrás de los factores de distribución en este país. Nos planteamos dos hipótesis:

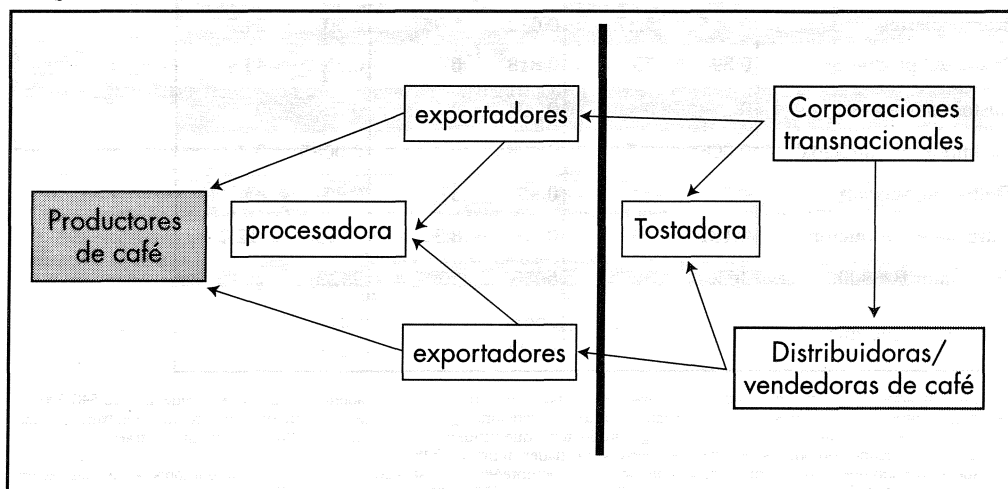
- 1) Ha habido un aumento sustancial en la "brecha comercial" (la diferencia entre precio FOB y el precio al productor) en los últimos 20 años. Los perdedores son principalmente los productores, aunque también —si bien menos— los procesadores (conocidos como "beneficios" de café).
- 2) En los 60-70, los procesadores tenían el rol principal en la cadena, pero desde el

final de los 80 los exportadores constituyen la fuerza directriz de la economía del café (ver Diagrama 3.1).

No sería posible desarrollar estas hipótesis basándonos sólo en datos secundarios, por lo que fue necesario hacer un intenso trabajo de campo en el país, llevando a cabo entrevistas abiertas (informales) con informantes claves, y organizando talleres in situ con los productores de café (ver Anexo D y lista de entrevistas).

En este capítulo se discute el poder del capital dentro del sistema del "broker" (brokerage system), la segmentación político-cultural, y la estrategia institucional de las dos cadenas estudiadas con respecto a todo el proceso de comercialización, procesamiento y producción del café.

Diagrama 3.1: Dirección del broker sobre la cadena del café



## 1. La cuestión de la distribución

Históricamente, la "brecha comercial" se ha ido ampliando. En situaciones en que los precios internacionales están bajos (debajo de \$1.20/lb) ese margen es mayor del 50% en algunas regiones del país. En realidad, hay muchos factores —los costos de exportación, calidad, humedad, tipos de exportadores, ubicación geográfica, volumen exportado y organización, entre otros— que influyen en la variación de los precios y los costos en cada paso de la ca-

dena desde la finca de café hasta el puerto (ver Cuadro 3.1). De manera llamativa, los datos provenientes de ICO (1992, 1995) no concuerdan con esta situación. Es decir, partiendo de datos secundarios de la ICO, no hay una clara tendencia (trend) entre el valor de exportaciones por unidad y los precios de café de los productores que aparecen en el Gráfico 1.2. La tendencia para 1986 es alrededor del 25%, en 1987 del 44%, y en 1991 del 34% (cf. Cuadro 1.4).

Cuadro 3.1a: Distribución total del precio FOB en Nicaragua. (1995/1996).

Criterios	Convencional A		Convencional B		Convencional C	
	US\$/lb	%	US\$/lb	%	US\$/lb	%
Total precio FOB	1.21	100	1.21	100	1.21	100
Precio FOB	1.21		1.21		1.21	
Promedio calidad*	0.03°		0.03°		0.03°	
Costos exportación	0.025°	2	0.025	2	0.025	2
Costos financieros	°°					
Costos administrativos	0.02°	1.6	0.02	1.6	0.02	1.6
Costos procesamiento	0.06	4.9	0.06	4.9	0.06	4.9
Depósito preventivo**	0	0	0	0	0	0
5% capitalización						
Intermediarios	0.065	5.37	0.072	5.95	0.30	24.7
Precio del productor	0.89	73	0.818	67	0.55	45.4
Costos transporte	0	0	0	0	0	0
1% impuesto municipal	0.0085	0.7	0.0085	0.7	0.0085	0.7
Costos producción	0.4	33	0.45	37	0.55	45
Margen del productor	0.181	15	0.10	8.3	-0.15	-12.3
Total valor (US\$000)	3630	30°°°	6050	50°°°	2420	20°°°
Peso según tipo finca	A		166% (B/A)		66% (C/A)	

°° Datos estimados. °°°° Datos no conocidos. °°°°° Porcentaje con respecto al total (cadena 1: \$12,100,000; cadena 2: \$2,540,000).

\* Distingue entre diferentes tipos de grupos sociales con café convencional: A corresponde a productores con crédito de la banca estatal; B a productores con crédito de intermediarios; y C a productores que venden café "de futuro." \* Precio promedio (market share). Aunque esto es reconocido por los exportadores, ellos no lo añaden al precio FOB.

\*\* Está establecido que si hay un margen, será distribuido en octubre/96: 1.5 costos administrativos; 3.5 productores. + Una ilustración. La cadena 2:  $127 \times 11000 = 1397000$ ;  $144.5 \times 9000 = 1300000$ . Luego,  $269 \times 500/20000 = 134.8$  (\$1.348/lb). Una operación similar con la cadena 1 (promedio A, B & C): 1.21. Promedio peso de la cadena 2/cadena 1 (%): 11% mayor.

Fuente: Basado en entrevistas a Prodecoop, Unicalfé, empresas privadas comerciales y los dueños de las procesadoras A y B.

Cuadro 3.1b: Distribución total del precio FOB en Nicaragua. (1995/1996).

Criterios	Convencional		Orgánico		Promedio + peso de cadena 2/cadena 1
	US\$/lb	%	US\$/lb	%	
Total precio FOB	1.27	100	1.445	100	11% mayor
Precio FOB	1.21		1.21		
Premio promedio	0.06		0.235		
(Promedio calidad)**	0.02		0.02		
Costos exportación	0.03	2.3	0.03		0
Costos financieros	0.065	5.1	0.065	4.5	
Costos administrativos	0.068	5.3	0.068	4.7	240% mayor
Costos procesamiento	0.055	4.3	0.055	3.8	9% menor
Depósito preventivo ***	0.05	3.9	0.05	3.4	
5% capitalización	0.06	4.7	0.07	4.8	
Intermediarios	0.05	3.9	0.05	3.46	20% menor
Precio del productor	0.92	72.8	1.08	74.7	26% mayor
Costos transporte	0.025	1.9	0.025	1.7	
1% impuesto municipal	0.0085	0.6	0.0085	0.58	Igual
Costos producción	0.35	27	0.35	24	
Margen del productor	0.191	15	0.39	27.4	276% mayor
Total valor (US\$000)	1397	55°	1143	45°	
Peso según tipo finca		81.8% (orgánico- /conven.)			

° Es un porcentaje con respecto al total (cadena 1: \$12,100,000; cadena 2: \$2,540,000).

\* Distingue entre café convencional y orgánico.

\*\* Precio promedio (market share); aunque esto es reconocido por los exportadores, no lo añaden al precio FOB.

\*\*\* Está establecido que si hay un margen, será distribuido en octubre/96: 1.5 costos administrativos; 3.5 productores. + Una ilustración. La cadena 2:  $127 \times 11000 = 1397000$ ;  $144.5 \times 9000 = 1300000$ . Luego,  $2697500/20000 = 134.8$  (\$1.348/lb). Una operación similar con la cadena 1 (promedio A, B & C): 1.21. Promedio peso de la cadena 2/cadena 1 (%): 11% mayor.

Fuente: Basado en entrevistas a Prodecoop, Unicafé, empresa comercial privada y los dueños de las procesadoras A y B.

### 1.1 Los precios: una inestabilidad constante

Como puede verse en el cuadro 3.1, hay una variación del precio en el contexto local, en el internacional, y entre exportadores. Esta variación depende de los tipos de café (orgánico o convencional), de los compradores (*Max Havelaar* de Holanda provee US\$0.5/lb y Cafedirect-Fair Trade de Inglaterra 10% por encima del precio internacional). Depende también de la calidad del café evaluado al momento de la compra a los productores (cadena 1), luego de procesar (cadena 2), y del reconocimiento internacional que determina la calidad del café (para el caso de Nicaragua es entre US\$0.01 y 0.05/lb, mientras países como Costa Rica tienen entre US\$0.01 y 0.2/lb.); finalmente, los grados de humedad del café, el período de compra a los productores (fecha, "de futuro", pago parcial), y el lugar de la compra (puerta de la finca o del beneficio, regiones diferentes) son elementos que contribuyen a la variación de los precios.

Comparando ambas cadenas, la cadena 2 tiene ventajas en cuanto al precio internacional y local. Se beneficia del precio "ético" adicional (US\$0.06/lb) y del premio por exportar café orgánico; sin embargo, los precios locales no expresan automáticamente ese precio. El precio de los productores en la cadena 2 (convencional) es mayor que en la cadena 1 (tipo finca: convencional A) por sólo 4%, aunque su diferencia es sustancial (encima del 60%) en relación con el último tipo de productor (convencional C). Por lo tanto, el peso promedio del precio al productor de la cadena 2 en relación con la cadena 1 es de un 26% más alto.

### 1.2. Los costos de producción y de comercialización del café

En este contexto, los costos de producción ("brecha de producción") varían entre US\$0.60 y US\$0.90/lb, y la "brecha comercial" entre US\$0.30 y US\$ 0.70/lb (desde la finca hasta el puerto).

#### La brecha de producción

Los costos de producción dependen del tipo de café, de la plantación (niveles de diversificación o monocultivo) y de la tecnología utilizada. El café orgánico necesita de insumos orgánicos que se caracterizan por requerir de un trabajo intensivo, mientras que el café convencional, por lo general, requiere de insumos importados (pesticidas, fungicidas y fertilizantes) los que son intensivos en capital. Los costos del primero son relativamente menores que los del último: US\$0.60 a US\$0.90/lb, aunque en lugares distantes del país, el café convencional usa pocos insumos importados porque la fertilidad de la tierra es aún alta. Además, los costos también dependen de si la producción de café es mecanizada o tradicional. La tendencia general es que mientras más mecanizada sea la producción del café tiene más altos costos de producción; y mientras más diversificada menos costos.

Muy recientemente (junio-agosto 1996), diferentes actores en Nicaragua estaban discutiendo los costos de producción debido a los intentos del gobierno de aumentar los impuestos. En este debate, un centro de investigación se refiere a los costos más bajos de producción, mientras la organización de los cafetaleros habla de los más altos.<sup>12</sup> A través de este debate, se

<sup>12</sup> Unicafé argumenta que el costo de producción del café era US\$0.90/lb en 1994, y US\$1.20 en 1995. Pero los costos de producción, según el gobierno, ascienden a US\$70 (La Tribuna, 1995).

observan algunas ventajas que tiene la cadena 2: debido a los altos niveles de desempleo, la producción del café orgánico y del tradicional no orgánico es la más apropiada para el país, porque ellos están usando sobre todo recursos nacionales. Es más, en el contexto de déficit comercial de Nicaragua, la cadena 2, además de tener mejores precios internacionales, requiere de menos productos importados (en el caso del café orgánico, nada). La principal desventaja es su baja productividad (9qq/Ha) en relación con países como Costa Rica (25qq/Ha), aunque este último también tiene costos de producción muy altos, lo que en períodos de bajos precios internacionales se convierte en una gran desventaja.

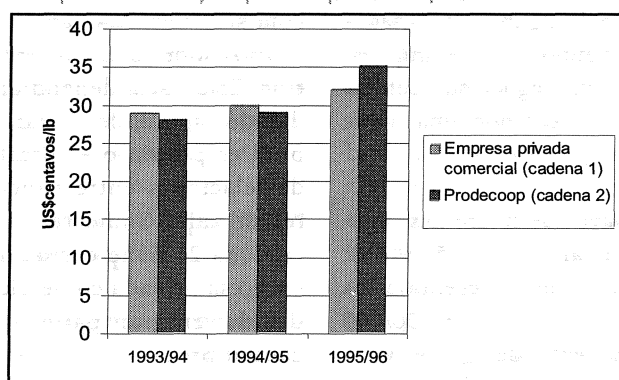
Finalmente, vista en términos de evolución, la "brecha de producción" está aumentando. Hay una pérdida constante de fertilidad del suelo a la vez que una creciente necesidad de insumos, ya sean químicos u orgánicos. Y es que la noción de "modernización" como un símbolo de "superioridad" aumenta cada vez más. Solu-

ciones como aumentar la productividad del café se multiplican por doquier en el país. A esto se suma la carencia de organizaciones locales efectivas y la atomización de los productores detrás de los intermediarios y los exportadores. Todo esto contribuye a que la "brecha" en mención continúe ensanchándose.

### La brecha comercial

A diferencia del precio de los productores —y en menor medida de los procesadores—, la brecha comercial está aumentando anualmente (para los últimos 3 años ver Gráfico 3.1)<sup>13</sup>. Este aumento se da en ambas cadenas. Este país no es una excepción en Centroamérica; Romero y Hansen (1992:65) citan una situación peor en Honduras, en donde en los últimos 6 años (1986/87-1991/92) la brecha se ha ensanchado de un 29 a un 54% del precio FOB; tampoco es una situación exclusiva del café, pues se observa una situación similar en la mayoría de los productos de los países llamados subdesarrollados (ver Cavanagh, 1988a; Barrat-Brown, 1993).

Gráfica 3.1: Evolución de la brecha absoluta entre precio FOB y el precio para los productores.



Fuente: Basado en entrevistas y Cuadro 3.1.

<sup>13</sup> Hay excepciones que deben mencionarse. Muchas veces las casas comerciales pagan un precio alto, particularmente después de abril. Pueden llegar hasta un precio cercano al precio internacional con un margen de brecha comercial de entre US\$0.15 y US\$0.25. Esto se debe a que tales empresas procesan el producto para cumplir sus compromisos con los compradores internacionales. Su objetivo es no perder el mercado.

La cuestión es cómo y por qué esta brecha ha aumentado. Una primera aproximación puede encontrarse en los componentes de los costos: procesamiento, exportación, administración y finanzas.

El precio del servicio de procesamiento ha ido decayendo levemente a través de los años, por lo que este componente no pareciera ser la causa del aumento de la "brecha."

Por otra parte, los costos de exportación tienen varios componentes:

1) Los impuestos: hay dos tipos de impuestos, impuesto municipal (1%) que es pagado en tres áreas: en el área rural (pagado por los productores), en el lugar de procesamiento (pagado por las procesadoras) y en la trayectoria al puerto (pagado por las empresas comercializadoras). Los impuestos aplicados a las ganancias (IR) incluyen a las procesadoras y a los exportadores; es un impuesto aplicado al valor bruto del café según una tabla elaborada por el gobierno, cuya lógica es: más altos precios, mayor porcentaje de reducción a favor del Estado/gobierno. Aunque es obligatorio por ley, aparentemente, algunos exportadores no pagan ninguno de estos impuestos, cosa que logran negociando con las municipalidades y teniendo una doble contabilidad para evitar el IR.

2) "Comisión" a favor de diferentes organizaciones: Unicafé (US\$1.5/100lb), una organización que representa a los exportadores; Conicafé (US\$0.50/100 lb), un departamento del gobierno; y

Setrec (US\$0.21/100lb), una institución de asistencia técnica. Éstos también pueden ser evitados: por ejemplo, en el último período (95/96), debido a desacuerdos entre Unicafé y el gobierno, éste permitió a los exportadores evitar el pago de "comisión."

3) Los costos de transporte (US\$0.25-0.34/100lb) y puerto (US\$0.70-1.10/100lb) varían, en dependencia del volumen del café y del tipo de transacción con las compañías, por ejemplo, los costos de seguro (que son parte de los costos de puerto) dependen del puerto por el cual es exportado el producto: los puertos seguros tienen menos costos (por ejemplo el puerto de Corinto). En general, estos costos han aumentado en los últimos años.

También hay que considerar que los costos financieros vienen del crédito utilizado durante noviembre, diciembre y enero, que son los más activos para la compra de café. Sin embargo, los exportadores no pueden vender el grano inmediatamente después de su compra local, entonces incurren en costos adicionales (*accrue costs*). Otro costo proviene de la comisión para los bancos (1% o un monto fijo) sobre el capital recibido del exterior. Esto varía dependiendo de la cantidad de capital, de si gran parte de ese capital es propio o es prestado, y del tipo de relaciones entre bancos y compradores de café. Como resultado, Prodecoop (cadena 2) tiene costos más altos que la empresa privada comercial<sup>14</sup> (cadena 1), debido, en gran parte, a que tiene poco capital propio.

14 A petición de las empresas estudiadas omitimos sus nombres. Sin embargo, hemos verificado la información con varias de ellas a fin de obtener un promedio aceptable.



Finalmente, los costos administrativos son más altos en la cadena 2. Medidos en términos de peso promedio del total de la producción en ambas cadenas, es 240% más alto que en la cadena 1. Las razones tienen que ver con que hay mucho personal administrativo, incluyendo 12 líderes de los productores, y aún más si incluimos en los cálculos otras áreas como capacitación.<sup>15</sup> A diferencia de esto, la empresa privada comercial (cadena 1) tiene poco personal administrativo en proporción a su volumen de exportación, y depende sobre todo de los intermediarios locales, quienes reducen los costos de administración de Cruz Lorena, aunque esos costos son cargados a la cadena (Cuadro 3.1 y Gráfico 3.2).

Comparando ambas cadenas, la cadena 2 tiene mayores costos debido a sus altos precios

de transacción y su volumen de exportación de café (5.5 veces menor que la cadena 1). Por el contrario, la cadena 1 tiene menores costos debido a que son empresas con mucha experiencia, manejan mayor volumen de café, y tienen su manera sistemática de evitar otros costos (por ejemplo los impuestos). Vemos, pues, que los costos reales no son rigurosamente expresados en el Cuadro 3.1. Los datos cuantitativos son sólo un indicador, y un indicador que tiende a mostrar lo que debe ser, no lo que es.

En las secciones 2, 3 y 4 de este capítulo analizamos las estrategias de las empresas comercializadoras y sus formas de organización, las cuales les permiten incrementar la mencionada "brecha comercial."

## 2. Sistema de comercialización: estrategias y limitaciones

En los años 80, el Estado concentró todas las actividades comerciales, incluyendo el crédito. Las empresas comerciales resurgieron al final de esta década y mayormente en los 90. El contexto fue la implementación del Programa de Ajuste Estructural. En 1992, había 11 exportadoras, 19 en 1995 y 28 en 1996 (Romero y Hansen, 1992; Unicafé, 1995). El sector del comercio (exportadores) se ha convertido en el área más importante de la economía en nuestros días, pues controla precios, costos y márgenes, y dirige todo el conjunto de la organización de la exportación del café. Entonces, ¿cuál es el contenido de sus estrategias?

### 2.1 Periodos de compra y exportación del café. El costo del capital

La variación en los márgenes de comercialización depende de los niveles de competi-

vidad entre los exportadores, de los costos de capital —que varían, ya sea desde el punto de vista de los exportadores o de los productores— y de los grados de maniobra en la correspondencia o no entre la compra del café y su exportación.

En períodos de alta competencia (noviembre-enero), los productores necesitan financiamiento, entonces precisan recibir sus pagos cuando venden el café. La estrategia de la empresa privada comercial cubre todas las áreas a través de sus intermediarios locales (en su mayor parte originarios de los mismos lugares); provee crédito 4 meses antes y compra café "de futuro"; paga al mismo tiempo que recibe el café y a los precios de ese mismo día (en algunos casos los productores pueden de-

15 Las organizaciones cooperativas en Nicaragua tienden a tener altos costos administrativos: por ejemplo, Ecoopac (Empresa Cooperativa de Productores de Café) en la región del Pacífico, en 1992, comenzó procesando café, pero sus costos fueron superiores a los US\$10/qq en 1994, sobre todo debido a sus altos costos administrativos. Como resultado, esta empresa quebró financieramente al final de 1995, afectando a decenas de cooperativas que no recibieron el pago por su café.

cidir la fecha de la definición de los precios), y compran en las mismas fincas. Como resultado, la empresa privada comercial exportó alrededor de los 100.000qq/año en los últimos años. La estrategia de Prodecoop consiste en comprometer a las cooperativas a venderles su café, teniendo como expectativa la posibilidad de recibir precios más altos (no menos de US\$1.26/lb); la empresa provee crédito 4 meses antes; paga alrededor del 70% del precio total correspondiente a los productores, y concentra los contactos con los compradores. Como resultado, Prodecoop pudo garantizar alrededor de 20.000qq/año en años recientes.

Hay que tomar en cuenta que los exportadores también necesitan fondos para comprar café: la cadena 1 necesita para comprar

unos 100.000qq alrededor de US\$9 millones al año (y sobre todo entre noviembre y enero); la cadena 2 necesita alrededor de US\$1.6 millones. Prodecoop (cadena 2) necesita fondos equivalentes de US\$0.6297/lb (US\$0.4/lb en junio, y 0.22/lb en diciembre) (ver Cuadro 3.2). En junio provee crédito a los productores con tasas de interés anual del 18% (US\$0.36/lb), y, por lo tanto, en diciembre ellos necesitan un poco menos de US\$500.000. El problema es conseguir estos fondos por adelantado, para ser pagados hasta que el café sea vendido en el exterior (la exportación comienza en enero y termina en julio. Ver Cuadro 3.3). Ellos obtienen el 60% de financiamiento de parte de las organizaciones del mercado "alternativo" con tasas de interés anual de entre 8 y 10.5%, y el resto del financiamiento proviene de los bancos privados.

Cuadro 3.2: Períodos de compra del café (US\$ centavos/lb). (Comparación con maíz).

	Compra 1* 22/dic/95	Compra 2** 19/abril/96	Compra 3 19/octubre/96
Empresa			
Comercial privada (cadena 1)	0.8985***	0	0
Prodecoop (cadena 2)	0.6297	0.25.96	0.3.5+
Precio del maíz	0.794	0.1819	

\* C\$ 7.94 = \$1.

\*\* C\$ 8.2418 = \$1.

\*\*\* Promedio entre diciembre y enero. + Ver Cuadro 3.1

Fuente: Entrevistas a López C. (UCA, San Juan del Río Coco), Castellón (Prodecoop) y productores individuales.

Como puede verse en el cuadro, la empresa privada comercial (cadena 1) paga el total del precio al productor de una sola vez, mientras que Prodecoop (cadena 2) paga alrededor del 70% (US\$1.13 millones). Esto hace que la cadena 2 tenga un menor impacto (positivo) para los productores. Prodecoop no paga el precio total porque no cuenta con suficientes

fondos, pero también porque teme caer en la bancarrota, entonces prefiere mantener su capital hasta abril (US\$0.25/lb) y aun hasta octubre (US\$0.035/lb). Sin embargo, desde el punto de vista de los productores, hay una pérdida en el poder adquisitivo del resto de su pago. Esto se observa al relacionar lo anterior con la compra del maíz, que es el prin-

cial componente de la alimentación campesina. Comparado con el maíz, los productores que reciben todo el pago (como en la cadena 1) podrían comprar alrededor de 4qq de este grano en diciembre y no 1.5qq que logran comprar en abril.

Además, si aplicamos un 10% como tasa de retorno (generalmente usado en Nicaragua) los productores pierden US\$15,579 en 4 meses. De esta manera son afectados, aunque también lo es Prodecoop, la cual —a diferencia de la empresa privada comercial— no tiene suficiente capital propio. Esto se agrava para Prodecoop porque el pago del exterior viene de 1 a 3 meses después de que el café ha sido exportado.

En tercer lugar, hay que anotar que los comercializadores trabajan con el movimiento de los precios. Si éstos aumentan, ellos podrían acrecentar sus márgenes de comercialización. Estos riesgos son compartidos también por los productores de café, aunque por lo general los comercializadores-exportadores tienen más estabilidad debido a sus acuerdos con los compradores, o porque ellos deciden la

fecha para fijar precios con los compradores.<sup>16</sup> Algunos de éstos no quieren recibir todo el café en bloque porque eso haría subir sus costos de almacenamiento (*work in progress*), que al final son asumidos por las exportadoras, mayormente las procesadoras. Hay también limitaciones en Nicaragua: el procesamiento del café no es inmediato; los productores están todavía cortando y secando café en febrero y aun en mayo; y el transporte marítimo continúa siendo inestable. Por ejemplo, Prodecoop recibe café en noviembre, diciembre y enero, y exporta durante los meses siguientes (ver Cuadro 3.3). Dadas las limitaciones mencionadas, no es posible exportar todo el café a la vez y con prontitud; a ello contribuyen también las expectativas de un alza en los precios internacionales del grano. Sin embargo, esta estrategia de "esperar" no resulta exitosa, por cuanto los precios son determinados por los compradores internacionales. No es probable que el aumento en los precios pueda superar el valor que se pierde financieramente (por ejemplo al 10% como tasa de retorno, sobre unos 4 meses: marzo-julio).

Cuadro 3.3: Periodos de compra y exportación del café (1995/1996):

	Nov-Ene	Dic	Ene	Feb	Marz	Abril	Mayo	Junio	Julio/Ago
compra de café									
exportación • exportación • exportación									
Prodecoop(qq)	20000*	3420	3040	1900	2660	2660	2280	1140	3560

\* 2000 fueron vendidos al mercado doméstico.

Fuente: Basado en entrevistas con Castellón (Prodecoop).

16 Ecooconic (Empresa Cooperativa de Cafetaleros Orgánicos de Nicaragua) —que quebró— acordaba con su comprador de Alemania que el precio sería el promedio del precio dado en los 20 días en los cuales es vendido el café. Mientras, Prodecoop puede decidir cuándo vender el café. Puede ser en el momento de entregarlo en el puerto, o bien después, e incluso por adelantado (Castellón, R., Prodecoop).

La cadena 1 controla a los productores con una aparente "transparencia" de precios y "brecha comercial" como algo dado, lo mismo que su acceso al capital y a los intermediarios. Mientras que la cadena 2 ha desarrollado relaciones de largo plazo con compradores internacionales, los cuales compensan la falta de capital; además, se basa en estructuras de cooperativas ya existentes en el país desde los años 80.

## 2.2 Estrategias después del procesamiento del café

La estrategia de las empresas de comercialización gira también alrededor de los puertos, el volumen de exportación, y los costos administrativos y financieros.

### La selección de los puertos

Los exportadores seleccionan los puertos dependiendo de las ventajas que éstos ofrecen, el calendario de los acuerdos con los compradores para la exportación y los costos. En cuanto a los puertos, la exportación a través de Corinto usualmente va a Europa, y a través de Puerto Cortés (Honduras) y Puerto Quetzal (Guatemala) hacia Estados Unidos. Prodecoop exporta por los tres puertos; la empresa privada comercial mayormente por Corinto.

En cuanto al calendario, es formalmente acordado entre exportadores y compradores de café, pero sobre todo conforme a los requerimientos de los compradores. Ambos (puerto y calendario) tienen efectos sobre los costos. Puerto Cortés ofrece más ventajas por las siguientes razones: 1) hay transporte marítimo más frecuente (semanal), mientras que en Corinto es apenas mensual, y a veces hasta cada dos meses. Por lo tan-

to, los costos financieros, de almacenamiento y administración son menores a través de Puerto Cortés. 2) Los costos de transporte son parecidos y aun menores para el café ubicado en procesadoras que están cerca de Honduras cuando es exportado a través de Puerto Cortés. 3) Los costos dependen también del tipo de arreglos con los compradores; en el caso de Prodecoop, los importadores de los Estados Unidos reciben el café en las mismas procesadoras (Ocotal) y asumen los costos de transporte (Ocotal-Puerto Cortés). Éste no es el caso a través del puerto Corinto ni para Prodecoop ni para la empresa privada comercial.

### Los aspectos financieros

Finalmente, sobre los aspectos financieros, la empresa comercial de la cadena 1 tiene más ventajas debido a sus niveles de capitalización. Además, aunque es muy difícil obtener información detallada sobre sus fuentes financieras, sus actividades indican que esta empresa es estable, mantiene relaciones de largo plazo con los compradores —sobre todo la Nestlé— y con los bancos, para conseguir financiamiento con tasas de interés en términos favorables. Por el otro lado, Prodecoop (cadena 2) ha desarrollado relaciones con los compradores internacionales para conseguir fondos bajo tasas de interés también favorables. Por lo tanto, el componente clave de la cadena 1 es tener su propio capital y reducir sus costos, mientras que la clave para la cadena 2 es ser parte del mercado alternativo.

### Otros factores

La estrategia de las empresas comercializadoras es reducir los costos siguiendo la lógica de las economías de escala. Realmente, un aumento en volumen les permitiría ne-

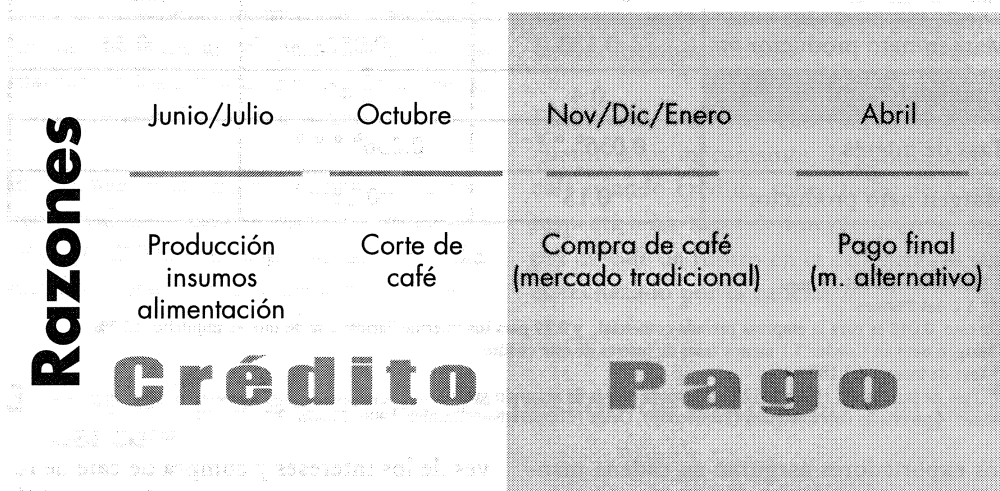
gociar con las distintas compañías todos los costos en que incurrir. Sin embargo, las consecuencias son que ambas cadenas están menos preocupadas por la calidad del producto. Ellos difieren en sus estrategias administrativas. La empresa privada comercial compra café manteniendo sus intermediarios locales, mientras que Prodecoop lo hace manteniendo la organización de las cooperativas y trabajan como empresa de éstas. Ello ha significado, sin embargo, altos costos de transacción (capacitación, reuniones, talleres).

### 2.3 Crédito, un instrumento estratégico

Ha habido una reducción radical en la colocación del crédito para la produc-

ción desde finales de los 80. En 1994/95, el 25% del área total de café tuvo crédito para el corto plazo, y 28% para el largo plazo, dirigido sobre todo a los grandes productores (Unicafé, 1995:7, 20). En este contexto, el crédito tiene un rol clave, y los exportadores lo usan: para garantizar sus requerimientos de café por adelantado, para evitar riesgos de alta competencia en los periodos de cortes de café, para conseguir ganancias adicionales a través de las tasas de interés, y para mantener una determinada estructura y relaciones con los intermediarios locales o cooperativas. Para los productores, el crédito es un instrumento de sobrevivencia y/o de reactivación de su producción (ver Diagrama 3.2).

Diagrama 3.2: Periodos de crédito.



Dada la importancia del crédito, la empresa privada comercial provee éste a una tasa de interés del 2% mensual a los intermediarios locales, y éstos prestan a los productores a una tasa de interés del 5%, que deberá ser pagado con café (Dauner, 1996). Sin embargo, cuando los productores no cumplen esos

acuerdos, los exportadores fijan los precios en fechas cuando los precios internacionales están más bajos, y luego presionan por el pago a través de diferentes medios. El peso de los productores bajo esta situación es del 66% por encima del tipo de productor A con café convencional (ver Cuadro 3.1). Prode-

coop alternatively provee crédito de forma directa a los productores (miembros de cooperativas) con 18% de tasa de interés/año o a cooperativas de segundo grado (UCA) al 16%, y esta última provee al 18% año a sus miembros (ver Cuadro 3.4). Prodecoop recibe crédito con 9% de tasas de interés de los organismos compradores, el margen de 7 a 9% es destinado a los costos administrativos y a la capitalización de la

propia empresa. Por el otro lado, los productores de café en la cadena 1 han perdido US\$0.12/lb en sólo 6 meses, mientras que en la cadena 2 la pérdida es de alrededor de US\$0.036/lb. Por lo tanto, ambas cadenas garantizan la comercialización de su café, pero en relación con los productores, la cadena 2 tiene un real impacto positivo, el cual se observa en el Cuadro 3.1 como bajos costos de producción.

Cuadro 3.4: Crédito y situación de compra "de futuro" (US\$ centavos/lb), 1995/96.

	Situación de productores Convencional A (venta café con crédito normal)	Situación de productores Convención B (venta café con 'doble' tasa de interés)	Situación productores Convencional C (venta café de futuro)
Cadena 1: Crédito	0.4	0.4	0.55
Tasa de interés	0.048**		(0.34)°
Margen neto productor	0.133	0.052	0.55
Cadena 2: Crédito	0.4	0.4	
Tasa de interés	0.036° ° °	0.036° ° °	
Margen neto productor	0.15	0.15	

\* C\$7.48 = \$1.

\*\* Tasa de interés del 2%/mes.

\*\*\* T.i. del 5%/mes.

° De esto, 0.048 es para la empresa privada comercial, y 0.29 para los intermediarios; tasa de interés implícito: 10.5%.

°° Margen neto en Cuadro 3.1 menos tasas de interés de este cuadro.

°°° Tasa de interés del 18%/año.

°°°° Tasa de interés del 18%/año (2% va a cooperativas de segundo grado).

Fuente: Entrevistas con Castellón (Prodecoop), Ortiz (Cooperativa); Dauner, 1996; Cuadro 3.1

Los exportadores aseguran su cadena manteniendo relaciones con sus intermediarios (cadena 1) y cooperativas (cadena 2). El crédito ha sido la clave para reactivar la histórica estructura dominada por los intermediarios/líderes locales.

En la cadena 1, la estrategia de las empresas comercializadoras es lograr márgenes a tra-

vés de los intereses y compra de café de futuro (ver Cuadro 3.4). Esto último significa que los intermediarios pagan por el café en junio y reciben el café en diciembre o enero con una tasa de interés implícito del 10.5%/mes. Los productores han perdido, además de la "brecha - comercial", US\$0.34/lb. Además, este precio de alrededor de US\$0.55/lb tiende a ser estable en el

tiempo cuando los precios internacionales superan los US\$1.20/lb:<sup>17</sup> por ejemplo, en 96/97 los productores vendieron café al mismo precio que el año anterior.<sup>18</sup> Entonces, lo que determina los precios no es el mercado de New York, sino la crítica situación de los productores y la carencia de crédito por parte del Estado y de instituciones privadas; eso es lo que permite que la red de intermediación sea voraz. El tipo de productor del que hemos estado hablando es representativo del 66% del tipo de productor convencional A.

En el caso de la cadena 2, el crédito —junto con los precios— es la clave para mantener la legitimidad local de los líderes de las cooperativas, y, por principio, Prodecoop no compra café de futuro. Por lo tanto, su impacto económico mediante la provisión de crédito (y trabajando con café orgánico como un segmento de mercado y producto) ha sido sustancial: el peso promedio del margen de los productores es 276% más alto que en la cadena 1 (ver Cuadro 3.1b).

En regiones distantes, la situación tiende a ser peor. En algunas regiones como Plan de Grama-Wiwili (a 250 km de Managua) los intermediarios descuentan a los productores los costos de

transporte. O sea que hay un costo de transporte adicional de US\$0.025/lb. En este caso, los intermediarios tienen otros "subintermediarios", quienes les ayudan a acopiar el café de unos 100 clientes. Estos "subintermediarios" ganan US\$0.006/lb, que también es deducido a los productores. Además, cuando los productores de café viven lejos de zonas, como en Plan de Grama, tienen que pagar transporte-animal, el cual significa alrededor de US\$0.005/lb. Al final, algunos productores han terminado por recibir menos de US\$0.50/lb, que es apenas el 40% del precio FOB (US\$1.21/lb).

Los intermediarios locales, aunque dependientes de los exportadores, tienen una relativa autonomía. Garantizan el café proveyendo crédito o comprando de futuro. Su estrategia está centrada en: altas tasas de interés, bajos precios ("de futuro"), y el hecho de ser los dueños del transporte local. Esto es posible debido a que hay carencia de crédito suficiente por parte de las instituciones oficiales.

Finalmente, ambas cadenas difieren en cuanto a los mecanismos de garantizarse el café usando crédito, sobre todo, en lo que respecta a las tasas de interés, y en la compra de café de futuro en la cadena 1, el cual es rechazado por la cadena 2.

### 3. Fase del procesamiento: la cuestión de la calidad y el peso del café

Hay preocupación entre los compradores internacionales, exportadores y productores sobre la calidad del café.

La fase del procesamiento (el beneficiado) es una de las más importantes en la deter-

minación de la calidad del producto. Por eso el procesamiento es clave para poder mejorar la calidad y llegar así a conseguir ganancias adicionales.

17 Pero cuando está por debajo de US\$1.21/lb, el precio de compra de futuro comienza a bajar rápidamente.

18 Nota: Se necesita confirmar este dato para el presente año 2001.

En esta sección compararemos dos procesadoras, una ("A") ubicada en Matagalpa como parte de la cadena 1, y la otra ("B") ubicada en Ocotal-Nueva Segovia como parte de la cadena 2. Ambas comenzaron al final de los 60, pero la procesadora A tiene una tecnología de nivel intermedio y es una industria intensiva en trabajo, mientras que la procesadora B es una industria moderna, mecanizada, relativamente intensiva en capital. Ambas difieren en que la primera está centrada en el procesamiento, mientras que la segunda in-

cluye también la actividad de la comercialización, que es realizada por el mismo dueño. La paradoja aquí es que la procesadora B es parte de la cadena 2, y la procesadora A de la cadena 1. Hacemos esta comparación para estudiar cómo influye esta fase de procesamiento en los precios, la calidad y el peso del café, y por qué esto es importante para los productores.

Esta sección comienza describiendo los costos y beneficios de las procesadoras y luego explica algunos factores causales.

### 3.1 Costos y márgenes

Cuadro 3.5: Procesamiento del café. Costos y márgenes (US\$ centavos/lb). 1995/96.

	1970	1992/93	1995/96
<b>Procesadora A:</b>			
Precio del procesamiento	0.085	0.07	0.062
Costos de procesamiento	0.04	0.05	0.047
Márgenes de procesamiento	0.045	0.02	0.015
Precio de reprocesamiento*			0.027
<b>Procesadora B:</b>			
Precio de procesamiento	0.08	+	0.06
Costos de procesamiento	0.04	+	0.045
Márgenes de procesamiento	0.04	+	0.015
Precio de reprocesamiento*			0.027

\* Es únicamente la fase de clasificación (mecanizado y manual).

+ La procesadora B fue confiscada en los 80, y reinició en 1993.

Fuente: Calculado sobre la base de entrevistas a los dueños y administradores de las procesadoras A y B.



Como puede verse en el cuadro, hay una constante reducción en los márgenes (en 1996 constituían el 30% de los márgenes que había en los 70): un incremento en los costos<sup>19</sup> y una reducción en los precios. El servicio de procesamiento tiene similares proporciones. Contrario a esto, la reducción de los márgenes por unidad ha sido, aparentemente, compensada por un aumento en el volumen del café (la procesadora A aumentó 14000qq en el año 95/96). Aun así, hay una aparente diferencia en los precios y los costos de ambas procesadoras y, al mismo tiempo, una variación en cada componente. ¿Cómo explicar esto?

### 3.2 Espacios de negociación y justicia ("fairness")

Los grados de calidad y humedad son medidos a la entrada de las procesadoras. Éstas reciben el café de los productores y lo entregan a los comercializadores. El proceso es el siguiente: cuando la procesadora recibe el café, hay un encargado que mide los grados de humedad, que revisa si está sucio, si hay granos malos. Luego, el "beneficio" termina de procesar, y finalmente entrega a la comercializadora el café procesado. A lo largo de este trayecto, la procesadora puede haber mezclado el café recibido con otro de menor calidad, puede haber maniobrado en el grado de humedad o de limpieza del mismo. Por consiguiente, la procesadora puede maniobrar en términos de precio, cantidad, calidad, lo que evidentemente incidirá en los márgenes.

La calidad se determina principalmente por el color y el aroma (taste). El determinar si un café es de alta calidad o no es un asunto técnico a la vez que económico. Si el café es de alta calidad puede ser procesado en menos tiempo, por lo tanto bajan costos de esta fase de la cadena.

Ambas procesadoras tienen un procedimiento parecido (ver Recuadro 3.1), pero la fase del secado en la procesadora A es "bajo el sol", mientras que en la B es mecanizado.

En la procesadora A la selección del café es hecha manualmente por mujeres que se colocan en una fila a través de la "banda". En cambio, en la B, las mujeres son separadas cada una con su saco de café. El control final de calidad está a cargo de los responsables (o administradores) del beneficio.

Todos estos procesos son determinados por las procesadoras, con los consiguientes riesgos. Por ejemplo, si al final hay sólo 70% de café exportable (en lugar de 80%), entonces el dueño del café puede perder "confianza" en la procesadora. Además, en esta situación, la procesadora tiene costos más altos, pues ese 30% de café "imperfecto" significa más uso de mano de obra que si se trata de café con sólo 20% de "imperfecto." Sin embargo, pareciera que la situación es en realidad lo contrario: las procesadoras pueden reducir sus costos y pueden maniobrar en su propio favor, por ejemplo, cambiando café de buena calidad por otro de baja calidad sin que el dueño de la producción se dé cuenta.

19 Algunos costos (electricidad, impuestos, salarios) han aumentado. En la procesadora A, el gasto de electricidad en los 70 era el 20% de lo que era en los 90. Sobre el salario, hay diferencias: la procesadora A paga US\$ 3/día, mientras que la procesadora B paga US\$ 2/150lb (lo cual usualmente toma un día de trabajo). Sobre los impuestos, ver punto 1.2.

Recuadro 3.1: Determinando la calidad del café

**Procedimiento para medir la calidad:** Los administradores del "beneficio" (procesadora) seleccionan muestras de café de diferentes sacos y las mezclan; luego, sacan de ahí una cantidad pequeña de café, y sobre la base de ese segundo muestreo hacen un estimado del porcentaje de café "imperfecto." Si, por ejemplo, este porcentaje es de 20%, entonces el dueño del café debe esperar un 80% de café exportable.

**Control de calidad:** Después del despulpado y secado, hay dos fases de selección mecanizada, y una tercera fase que es de selección manual. Luego de esto, el 'jefe' chequea la calidad del café. Si éste no tiene aún calidad exportable, entonces lo mezclan con otro de alta calidad, lo que permitirá que se exporte más café. La categoría de "tercera clase" va al consumo doméstico. Si estos dos aspectos no son asumidos, entonces el administrador hace que el café de mala calidad sea seleccionado de nuevo manualmente.

**Categorías de café:** Hay tres categorías: la primera clase (calidad SHG), obviamente, es la que obtiene el mejor precio; la segunda es aún exportable, pero puede tener un precio diferente; la tercera clase es una mezcla con café de baja calidad ("brosa", "pepena", "café verde", "cereza", grano quebrado, "caracol", "triángulo") y se destina para el consumo doméstico. El café de tercera puede ser exportado si es mezclado con uno de "primera clase." Dentro de estas categorías hay también subcategorías, por ejemplo, "buena primera clase."

**Problemas:** 1) Un virus llamado "broca" afecta el peso del café: el grano tiene una forma de túnel, pero es aún exportable. 2) Un exceso de humedad o sequedad cambia el color del café ("emblanquecido").

En cuanto a la humedad, en general los productores están preocupados por la falta de rigor en esta fase, pues se hace una reducción en el cálculo del peso del café sobre la

base de medir los grados de humedad que éste tiene. De todas maneras, esto en ningún caso excede el 15% del total del peso (ver Cuadro 3.6 y Recuadro 3.2).

Cuadro 3.6: Peso y conversión del café

% de humedad	% de reducción	De 100lb de café "pergamino oreado" a café exportable
36	-	49.5 - 50
45	11	44.5 - 45
50	14	43

Fuente: Entrevistas a los dueños y administradores de las procesadoras A y B.

Recuadro 3.2: Procedimiento para medir la humedad del café

La primera prueba de humedad consiste en que los administradores meten sus manos en el saco de café, si salen algunos granos pegados en ellas, eso quiere decir que el café está humedo. En este caso, se procede a medir el grado de humedad en un aparato llamado "tester." Dependiendo de los resultados de esto se calcula la reducción en el peso del café (ver Cuadro 3.7).

Como hemos podido apreciar hasta ahora, calidad y humedad son componentes fundamentales con efectos económicos directos. Sin embargo, la precisión y justicia en la medición de ambos aspectos dependen de la estrategia de las procesadoras (o "beneficios").

En el caso de la procesadora B, debido a que su dueño es también un exportador, en cierto modo entra en competencia con Prodecoop (los dueños del café); entonces las relaciones entre ambas empresas no beneficiarían necesariamente a la cadena 2. Por el otro lado, la procesadora A se preocupa por mantener su clientela sobre la base de proveer un buen servicio, por lo cual la cadena 1 se beneficia.

Aún quedan pendientes algunas interrogantes, como lo relativo a los cambios observados a través de diferentes períodos (por ejemplo, la reducción del precio en el servicio de procesamiento, o el aumento de los costos en un país con bajos salarios y alto desempleo).

### 3.3 Competitividad entre procesadoras

Los niveles de competitividad entre procesadoras, en cierta manera, están creciendo. Sin embargo, en el largo plazo y debido a problemas de organización interna, sus niveles de competitividad no

corresponden a los que imperan a nivel internacional.

#### Competencia entre procesadoras

Hay un "boom" de procesadoras en regiones como Matagalpa: en los 60 había menos de 5, y en 1996 hay 33. Pero en regiones como Ocotol encontramos 13, es decir, lo mismo que en los 60-70. En los 60 las más importantes procesadoras estaban en la región del Pacífico del país, al punto de que incluso el café de las regiones del norte era llevado a Managua. Sin embargo, en los 80 fueron afectadas por el gobierno sandinista, y ahora en los 90 hay un nuevo cuadro: como dijimos, las procesadoras están concentradas sobre todo en Matagalpa, mientras que regiones como Ocotol mantienen igual número que en los años 60. Por otro lado, la mayor parte de las nuevas procesadoras tienen como dueños a las empresas comercializadoras (Cisa exportadora, Eurocafé), lo que es opuesto a lo que ocurría en los 60.

El aumento en el número de las procesadoras ha permitido una reducción en los costos de servicio de procesamiento (Cuadro 3.5), principalmente en las empresas especializadas en procesamiento como la A.

La procesadora B ha reducido también el precio del servicio (95/96), pero de acuerdo con Prodecoop la calidad del café procesado ha bajado, así como ha aumentado el 'castigo'

por exceso de humedad en relación con el período anterior, cuando procesaban en otro "beneficio" (ver Cuadro 3.6 y Recuadro 3.2). La diferencia en ambas procesadoras puede deberse al ambiente de competitividad que hay en Matagalpa y entre procesadoras que realizan exclusivamente esa actividad.<sup>20</sup> Ese ambiente presiona a la procesadora A y la impulsa a desarrollar relaciones de largo plazo con su clientela, para lo cual aceptan brindar bodegaje por períodos largos (hasta por un año), y proveer buena calidad y peso. Éste no es el caso en regiones como Ocotul ni en tipos de procesadoras como la B.

Por lo tanto, el precio de este servicio es aun un indicador<sup>21</sup> que debe ser considerado junto con otros factores mencionados en esta parte y en la anterior.

Los grados de competitividad entre las procesadoras pueden tener un impacto positivo en las procesadoras especializadas, pero no en procesadoras como la B, cuya estrategia está correlacionada con su actividad como empresa comercializadora.

### Organización interna

La organización interna importa no sólo dentro del país, sino también en el contexto de los PPC (Países Productores de Café) y en la competencia internacional. Cuestiones de calidad y precios tienen que ver también con la organización interna.

Hay dos puntos sobre esto.

- Primero, el personal administrativo en ambas procesadoras constituye menos

del 5% del total de trabajadores (el administrador, la secretaria, choferes y cuidadores). El administrador concentra las principales decisiones como el control de calidad que se obtiene al final del proceso. En ambas procesadoras, los trabajadores no pueden compartir ni aprender sobre lo que están haciendo. Las relaciones sociales en la procesadora A son una mezcla de clientelismo y amistad ("clientelismo amistoso"), mientras que en la procesadora B hay un clientelismo despótico, sobre todo respecto de las mujeres trabajadoras. No hay un espacio institucional que contribuya al éxito del "beneficio". Aspectos tales como "mejoramiento continuo" y "control total de calidad," desarrollados sobre todo en los países del Este, no existen en estas industrias de café. Ellos expresan puramente las ideas de Taylor: la separación entre la cabeza y las manos.

- Segundo, la fábrica (industria de café) está organizada en una línea fordista, y hay mucha producción en bodegas (WIP): café que ha sido llevado cuatro o cinco meses antes continúa siendo procesado durante junio y julio. Esto tiene que ver con los precios y con el calendario de exportaciones analizado en las secciones 1 y 2, pero también con las expectativas de los dueños del café en cuanto a una probable alza de los precios internacionales. Las procesadoras como la A, debido a la necesidad de mantener su clientela, permiten guardar café sin cobrar por los costos de almacenaje. Sin embargo, esto claramente tiene

20 Prodecoop en 93/94 y 94/95 trabajó con otra procesadora en la misma región; los costos fueron de US\$0.07/lb, pero recibieron un café de alta calidad con un peso correcto.

21 El "Beneficio Lucila" ha estado trabajando en la cadena 2, pero debido a que las negociaciones con Prodecoop fueron centradas sólo en los precios, Prodecoop hizo arreglos con la procesadora B, mientras "Lucila" terminó como una empresa de procesamiento.

sus costos en la administración y en el trabajo diario, por ejemplo, el tener que estar moviendo los sacos de un lugar a otro.

Finalmente, hay que señalar que las procesadoras están perdiendo ante las empresas comercializadoras que son las que están dirigiendo la economía del café. La calidad y el peso son puntos claves, pero éstos están fuera del control de los productores. La competitividad ha sido reducida

a las procesadoras especializadas y a algunas regiones como Matagalpa. Sin embargo, estas procesadoras pueden no ser sostenibles en el largo plazo, al menos en el contexto nacional, debido, entre otras cosas, al desempleo. En el contexto internacional, la competitividad requiere de un cambio fundamental en la línea de Schumpeter: no sólo en términos de precio, sino también de organización, proceso y producto. Esto requiere de un cambio organizacional e institucional.

## 4. La organización de la cadena y aspectos institucionales

Al hacer un estudio comparativo de ambas cadenas pudimos ver cómo las empresas comercializadoras dirigen la economía del café y cómo, con las procesadoras, maniobran aspectos relativos a la calidad y peso del grano.

Hasta ahora los diversos aspectos fueron descritos y analizados como fases separadas: producción, procesamiento y comercialización. Esta sección pretende estudiar el conjunto de la cadena. Argumentamos aquí en el sentido de que la organización puede crear un valor económico, y puede ser o no un elemento efectivo y eficiente en un contexto competitivo.

Afirmamos también que las instituciones existentes constituyen una seria limitación para el desarrollo. Y aunque las organizaciones podrían provocar un cambio en las instituciones, las lecciones extraídas de las cadenas estudiadas muestran las dificultades reales de un cambio institucional en un país como Nicaragua.

### 4.1 La organización de la cadena

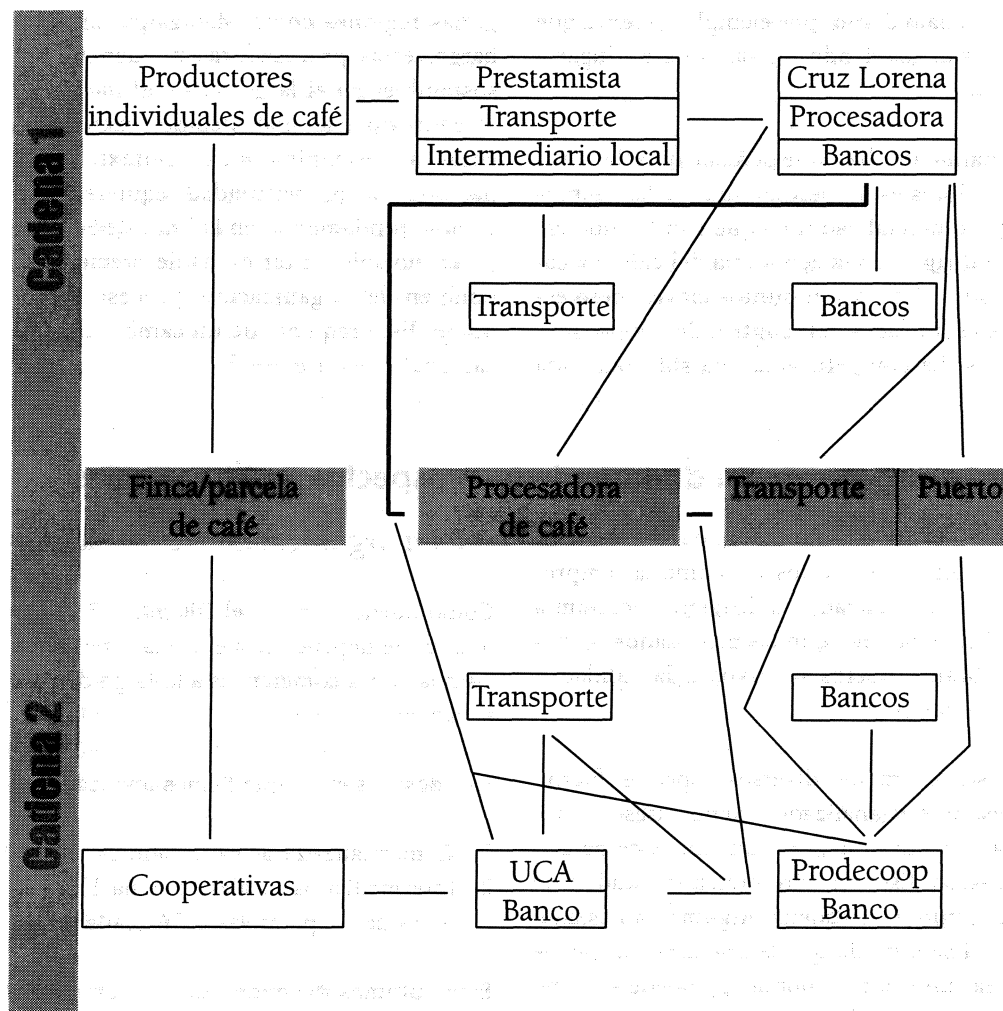
Como puede verse en el Diagrama 3.3, hay una fuerte dependencia entre la dirección y las relaciones comerciales a lo largo de toda la cadena.

Hay dos ejes en lo que hemos analizado:

1. Comercializadoras-exportadores
2. Intermediarios locales (cadena 1); y líderes de cooperativas/UCA (cadena 2).

Estos últimos dependen de los comercializadores, quienes controlan toda la cadena, mientras que los intermediarios locales y las cooperativas controlan a los productores. Ambas cadenas tienen una estructura similar, pero difieren en que en la cadena 2 doce líderes de cooperativas son formalmente parte del directorio de Prodecoop, mientras que en la cadena 1 la empresa privada comercial tiene relaciones estrictamente financieras y comerciales con los intermediarios locales. Esto es lo que explicaremos a continuación.

Diagrama 3.3: Organización de ambas cadenas



### El papel de los comercializadores-exportadores

Los comercializadores-exportadores controlan la organización económica a través de una estructura jerárquica. Ambos, la empresa privada comercial y Prodecoop, proveen de crédito a los intermediarios locales (o a las directivas de las cooperativas) y desarrollan relaciones con las procesadoras, los bancos, el transporte, los puertos y los compradores. Ellos definen la "brecha co-

mercial", y sus decisiones no son desafiadas por los intermediarios locales (o cooperativas), porque en este tipo de relaciones la negociación es casi nula.

En el caso de la cadena 2, debemos mencionar que los problemas de comunicación entre cooperativas y Prodecoop afectan sus propósitos de promover la participación.

Los intermediarios locales en la cadena 1 tienen bastante dominio sobre su clientela

(ver punto 2.3): ellos proveen crédito (son prestamistas) contra entrega de café, o compran café de futuro y deciden también las tasas de interés; además, generalmente son dueños del transporte que lleva el café desde la finca hasta la procesadora; cuestiones de calidad y peso son establecidas por ellos. Por todo esto, los intermediarios locales han llegado a ser líderes.

En cambio, en la cadena 2, los líderes de las cooperativas tienen menos autonomía de lo que se esperaba, y esto se debe a cosas como que si bien intermedian créditos, no son ellos los que definen las tasas de interés. Además, la mayoría de ellos no tiene su propio transporte, como es el caso de los intermediarios de la cadena 1.

#### El carácter vertical de las relaciones

El carácter vertical de las relaciones expresado en el conjunto de la cadena es relativamente común en Nicaragua.

Intentos de cambiar estas relaciones en la cadena 2 han provocado un aumento en los costos de transacción en lugar de promover la efectividad. Esto fue discutido en páginas anteriores al analizar los costos administrativos, capacitación y talleres, los cuales son parte de los requerimientos del mercado "alternativo", que constituyen costos para Prodecoop y para los productores, si bien son necesarios en la medida en que se intenta ser una empresa diferente. Además, las relaciones de Prodecoop con las instituciones estatales no han sido enteramente exitosas, porque el Estado se ve influido, entre otras cosas, por intereses políticos.

Por el otro lado, la estructura vertical de la cadena 1 tiene menos costos de transacción. Ellos poseen un pequeño staff administrativo, y arreglan con sus intermediarios locales la compra de café. Los intermediarios locales hacen arreglos con entre 100 y 300 productores, desarrollan relaciones clientelistas como un sistema de pequeño broker, y aún más, en países como Nicaragua, el Estado favorece a estas empresas.

#### Destrezas y habilidades

Aspectos de destrezas y habilidades (skill) también son criterios importantes para distinguir entre los países desarrollados y los subdesarrollados (Wood, 1994). Las características de las habilidades del capital humano en estas cadenas son: capacidad para negociar y establecer contactos, maniobrar información; un "saber hacer" sobre procesamiento y aspectos comerciales, liderazgo y experiencia. Estos "expertos" son pocos y ellos están concentrados en el sector comercial (el director de la empresa y uno o dos asistentes). En las procesadoras, la concentración de estas capacidades se da en una sola persona. El resto del personal (líderes, trabajadores,<sup>22</sup> productores<sup>23</sup> e intermediarios locales), queda excluido.

La relación conocimientos básicos/analfabetismo es en la cadena 1 de 1:4300, y en la cadena 2 de 1:830 (o aún menos si se incluyen los otros miembros del personal, como el equipo de capacitación, de crédito, o de administración).

La cadena 1, con una estructura jerárquica muy vertical, tiene menos personas con habili-

22 1 procesadora/100trabajadores

23 (Cadena 1: 13000; cadena 2: 2500 familias)

dades básicas (skilled people) que la cadena 2, pero maneja un mayor volumen de café.

El número de personas con conocimientos básicos en estas cadenas no determina el éxito de una empresa. Así vemos que la cadena 2 tiene muchos "expertos", pero es menos competitiva que la cadena 1. La diferencia fundamental reside en que en la cadena 1, las pocas personas que tienen conocimientos son muy experimentadas, mientras el personal capacitado de Prodecoop está formado, sobre todo, por personas con niveles muy básicos.

### ¿Economías de escala?

En ambas cadenas existe la creencia de que la producción en gran escala es una manera de generar mayores ganancias, mayores márgenes de negociación sobre los precios y de lograr una reducción en los costos.

Por eso Prodecoop está buscando la manera de aumentar su volumen para extender su comercialización también hacia el mercado tradicional. Existe una tendencia a subestimar la importancia de la organización de la cadena, así como aspectos relacionados con la calidad que hemos mencionados en la sección anterior.

### Capacidad negociadora de las organizaciones locales

Finalmente, queremos señalar que no hay organización local capaz de negociar con las procesadoras y las empresas comercializadoras. Una situación común es que los líderes locales llegan a convertirse en "intermediarios" de los de afuera, y las cooperativas terminan siendo controladas por organizaciones regionales y nacionales (Mendoza,

1990). Por lo tanto, los pequeños productores no son pobres porque son pequeños, sino porque están solos.

## 4.2 Instituciones

La estructura de las organizaciones y sus prácticas (como la forma de medir la humedad del café, el esconder información dentro del "beneficio", por ejemplo) se han convertido en instituciones que afectan la competitividad de ambas cadenas.

Esa estructura no permite desarrollar relaciones entre los productores de café y las procesadoras para negociar aspectos relacionados con la calidad y el peso del grano, que son determinados exclusivamente por las procesadoras y las empresas comercializadoras. Además, cada fase de la cadena constituye un mundo separado. Esto lleva a que no se valore el hecho de que un elemento importante, como la calidad, es producto de todo el conjunto de la cadena, y no sólo de una de sus fases.

La estructura de las cadenas del café expresa instituciones que son determinadas, entre otras cosas, por la centralización de áreas y actividades económicas de parte de pequeños grupos (elites), por la distorsión de la información y por una cultura de desconfianza.

### La lógica de la centralización

La concentración de actividades económicas (como transporte y puerto; procesadora, empresa comercializadora y bancos; intermediarios, prestamistas y transporte), y el hecho de que aparezcan mezclados diferentes roles (empresa de comercialización y gremio-cooperativas; líderes e intermediarios) han afectado la efectividad de la cadena.



Veamos dos ejemplos concretos:

- En el caso del transporte-puerto, ambas empresas son manejadas por una sola compañía, de tal manera que hacer un arreglo con la empresa de transporte significa forzosamente un arreglo también con la empresa del puerto.

Esto ofrece algunas facilidades, por ejemplo, se entrega café en la procesadora y éste es transportado y guardado en el puerto, y luego embarcado sin que los dueños del café hayan tenido que hacer ningún otro trabajo adicional, excepto los trámites legales normales. Sin importar diferencias político-ideológicas, existe la creencia de que controlando más empresas, más actividades económicas y actores, y procediendo según la economía de escala, habrá mayores ganancias y desarrollo. Sin embargo, la realidad es que hay menos espacio para negociar precios y desarrollar empresas competitivas, menos transparencia y menos cooperación.

- Una segunda ilustración responde la pregunta siguiente: ¿por qué algunos productores de café pueden procesar su café para luego venderlo y otros no?

La procesadora A tiene 127 clientes, la mayor parte de ellos son pequeños productores que están concentrados alrededor de la ciudad de Matagalpa, tienen información y contactos con empresas comercializadoras y procesadoras, además de tener acceso a transporte y otras fuentes de financiamiento para su producción. Todo esto les ofrece seguridad institucional dentro de la cadena del café.

En cambio, el resto de los productores está en una situación opuesta, y, por lo tanto, su seguridad institucional proviene de la venta del café tan pronto como sea posible desde la misma finca. Esto se debe, por una parte, a que procesadoras (como la B) reciben el café de los productores únicamente si llevan más de 50qq-/productor, por lo cual la mayoría de los pequeños productores quedan automáticamente excluidos. A esto le debemos agregar que los costos de transporte por menos de 50qq, junto con el tiempo perdido viajando con el café, encarecen los costos para los pequeños productores, quienes carecen de información y de contactos en la ciudad.

Por otra parte, las empresas comercializadoras que también tienen procesadoras están interesadas en comprar café no-procesado porque esto les permite aumentar sus márgenes de ganancias por el procesamiento, pero sobre todo mantener la "brecha comercial" como un mito en sí.

Finalmente, otros factores adicionales fueron analizados en páginas anteriores: la organización de la comercialización, el sistema de crédito, los intermediarios.

### Ocultando la información: una cultura de secretividad

Retomando el punto anterior, queremos señalar que el vender el café ya procesado representa ventajas considerables para los productores, que pueden de esta manera obtener mejores precios, ya que tienen menos riesgos en la fase de determinar la calidad del café, y, por tanto, tienen mejores condiciones para negociar el precio.

Cuando los productores venden el café ya procesado tienen más libertad frente a las comercializadoras, a quienes les resulta más difícil defender su "brecha comercial". Prueba de ello es que la "brecha comercial" en Matagalpa no excedió US\$0.15/lb (1995/1996). Esto es un signo de que los márgenes reales que los exportadores cargan a los productores de café son excesivos (US\$0.32-0.4/lb, ver Cuadro 3.1), y esto sin mencionar otras deducciones que hacen los exportadores cuando también determinan la calidad y el peso del grano de los productores que están bajo su control. Miles de ellos podrían tomar ventajas de esto, pero hay instituciones — "las reglas del juego" — que funcionan en su contra. Una de éstas es, precisamente, la cultura de la secretividad.

## 5. Conclusiones

Queremos subrayar tres conclusiones:

1. Hay un salto en los 90 en relación con los 60, que consiste en que el sector comercial se ha convertido en la fuerza directriz de la economía del café. Resulta importante entender que el factor de la distribución es un asunto de poder del capital.

2. La estrategia institucional de ambas cadenas tiene fuertes similitudes: el uso de intermediarios o cooperativas; el concepto de crédito como un instrumento clave en términos económicos y relaciones sociales; la exclusión de los productores a través de las ins-

La "brecha comercial" y los procedimientos utilizados para evaluar la calidad y el peso (humedad) del café, son presentados como una especie de mito. La información sobre estos aspectos y sobre los contactos con las empresas comercializadoras, las procesadoras y especialmente con las instituciones estatales<sup>24</sup> es manejada como una verdadera conspiración. Por otro lado, el conocimiento de los productores de café termina en la puerta de sus fincas. Éstas son las "reglas del juego" que determinan la exclusión de los productores. Como resultado, hay un aumento de la desconfianza entre productores, entre éstos y las procesadoras, y así sucesivamente.

3. El principal aspecto en favor de los productores ha sido el crédito promovido por Prodecoop, lo que es lo opuesto a un sector sustancial (70% del total de la clientela de la cadena 1) de productores afectados negativamente por la empresa privada comercial a través de una red de intermediarios, lo que se traduce en la "compra de café de futuro".

instituciones existentes (la cultura de secretividad, la concentración de áreas y actividades económicas, la centralización de los contactos nacionales e internacionales, el control sobre la calidad y el peso del café, y la definición de la "brecha comercial").

El principal aspecto en favor de los productores ha sido el crédito promovido por Prodecoop, lo que es lo opuesto a un sector sustancial (70% del total de la clientela de la cadena 1) de productores afectados negativamente por la empresa privada comercial a través de una red de intermediarios, lo que se traduce en la "compra de café de futuro".

24 Por ejemplo, cómo evitar impuestos llevando una "doble contabilidad".

## Capítulo 4

# ¿Qué hay detrás del mercado en el Reino Unido?

En este capítulo trataremos sobre el 75-80% del precio final del café que no queda en Nicaragua.<sup>25</sup> En esto, al igual en el capítulo anterior con respecto a "la brecha comercial," puede observarse un sustancial aumento en la parte correspondiente a la distribución/venta y mercadeo del producto. La cuestión es analizar por qué y cómo todo esto ha ido resultando así a través de los años. Al hacer este análisis podremos ofrecer una respuesta complementaria a la pregunta principal sobre la distribución, y también a otras preguntas, como ¿por qué los países productores de café, o específicamente los productores mismos, no pueden conseguir entrar a ese mercado?

Los datos cuantitativos y cualitativos para esto han sido obtenidos a través de discusiones con las tiendas y administradores de supermercados, entrevistas con preguntas abiertas y cerradas para los informantes claves de *Cafedirect* y *Nestlé* (ver Anexo D y lista de personas entrevistadas).

Analizaremos los resultados económicos de ambas cadenas, el ambiente institucional en el cual se desarrollan, y, finalmente, las estrategias institucionales de las cadenas en relación con las preguntas que hemos formulado.

### 1. En la esfera de la circulación: precios y costos

Si comparamos las dos cadenas que hemos venido estudiando tanto de manera horizontal como vertical e histórica, encontraremos una situación contrastante.

Desde el punto de vista de los productores y de los PPC, la cadena 2 (*Cafedirect*) ofrece un precio 10% más alto que la cadena 1 (*Nestlé*), y 40% mayor en el ingreso neto del productor (ver Cuadro 4.1).<sup>26</sup> Sin embargo, el precio al consumidor que ofrece la cadena 2 es de un 33.5 % mayor que el de la cadena 1. Por lo tanto, en la

cadena 2 hay un cargo adicional para el consumidor y un mejor precio FOB para los PPC, mientras que la cadena 1 tiene una situación opuesta.

Por el contrario, viendo estos datos de una manera vertical desde el precio final del consumidor como una sola cadena, toda la distribución al por mayor y menor constituye encima del 25%, mientras que el margen neto de los productores es de alrededor del 8%. Su ingreso bruto es menos del 19% (ver cuadro 4.1).

<sup>25</sup> Ver cap. 2, párrafo 1

<sup>26</sup> Esto tiene que ver con la provisión de crédito a mediados del año y con la organización del acopio, factores que contribuyen a que los costos de producción en la cadena 2 sean menores que los de la cadena 1.

Cuadro 4.1: Costos y márgenes del café instantáneo 100g vaso, 1996.

	Nescafe		Cafedirect		Cafedirect/ Nescafe(%)
	US\$*	%	US\$*	%	
Precio al consumidor	2.77	100	3.70	100	133
Venta y márgenes	0.69	25	1.037	28	149.5
Licencia	0	0	0.07	2	
Publicidad	0.16	6	0.48	13	289
Finanzas	0.27	10	0.18	5	66.7
Tostado, empaque y almacenamiento	0.91	33	1.11	30	121
Embarque	0.05	1.8	0.05	1.34	100
Precio FOB	0.69	24.9	0.72	20	110
Ingreso bruto productor	0.52	18.7	0.51	13	99
Ingreso neto productor	0.22	8	0.31	8.4	140

\* Tipo de cambio 1.55 (23 de julio 1996). Ambos datos corresponden al campesino de tipo convencional A (ver Cuadro 3.1).

Fuente: La mayoría de los datos de este Cuadro son una estimación del autor basada en el Cuadro 3.1, Nestlé (1995a 1995b); Ramson (1995); The Fairtrade Foundation (1995); entrevistas con Harris, T. y Pereira, C.

Históricamente, la parte del precio final que les queda a los productores de café se ha ido reduciendo mucho, desde la tercera parte en 1941 (Wickizer, 1943) hasta la quinta parte en los 90 (Cuadro 4.1). En cambio, lo que queda en el Reino Unido es de entre el 75 y el 80% del precio final, parte que en Estados Unidos fue en 1980 del 49.6% (Clairmonte & Cavanagh, 1988); en el caso del café soluble fue del 54.4% (Girvan, 1987). Los costos y márgenes de tostado, empaque, almacenamiento y embarque se han mantenido sin cambio sustancial en el caso de Estados Unidos: 34.2 % en 1980 (Clairmonte & Cavanagh, 1988), mientras que en el Reino Unido han sido de 34.8% en 1996. En contraste, hay un fuerte incremen-

to en el valor del mercadeo y en la distribución/venta del producto: de 15.4% (Clairmonte & Cavanagh, 1988)<sup>27</sup> al 31% e incluso al 41% en la cadena 2.

Comparando ambas cadenas, el conjunto del costo se ve como algo "fijo", en el sentido de que los precios para los productores de café sólo pueden ser más elevados vía recargo a los consumidores. Sin embargo, esto no parece ser una tendencia general. La cadena 2 tiene, en relación con la cadena 1, un 33% de precio más alto al consumidor; mientras que el precio FOB aumenta sólo en un 10%. Esto se debe a que algunos componentes de los costos no sólo son fijos, sino que pueden ser in-

<sup>27</sup> Girvan (1987, Cuadro 6) tiene una distribución diferente, pero la conclusión es cercana al dato mencionado aquí. La figura del empaque, distribución, y otras actividades de intermediación comercial, 14.4%, y para el margen comercial (retail margin) es 4%.

cluso mayores para las nuevas organizaciones, por ejemplo, la publicidad y los costos de transacción en adquirir experiencia, saber hacer (know-how) y desarrollar relaciones con otras firmas. Algunos otros costos son más altos debido a su pequeño volumen, como los costos de almacenamiento en la bodega/REINO UNIDO, o tostaduría (cuando ellos no poseen una tostadora) (Pereira, Twin Trading). Otros costos adicionales en la cadena 2 se deben a sus niveles de comunicación con las empresas comercializadoras de los PPC, por ejemplo, Twin Trading provee cada mes información internacional sobre los precios del café,<sup>28</sup> y organiza seminarios con exportadores de los PPC. Finalmente, así como los costos y márgenes en el capítulo 3, el Cuadro 4.1 debe ser visto como un indicador de los bajos o altos márgenes en cada componente.

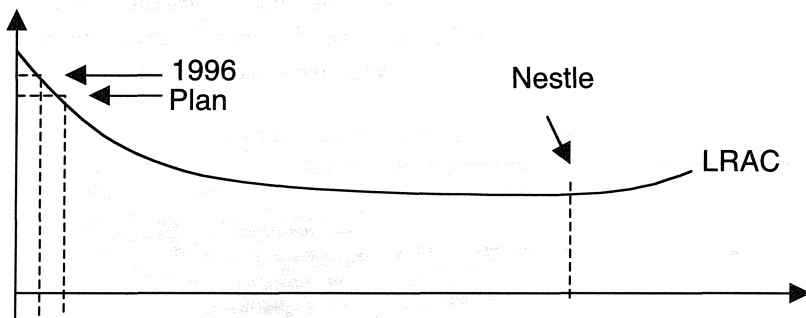
Por lo tanto, puede observarse que en la cadena 1 los bajos costos se basan en la eco-

nomía de escala, la cual compensa sus bajos precios, mientras que en la cadena 2, sus altos costos son compensados por los altos precios por unidad.

*Cafedirect* planea incrementar su volumen para poder reducir sus costos. A través de este capítulo y del anterior, puede verse que los costos y estrategias están bastante relacionados con las economías de escala.

Teniendo en cuenta las intenciones de *Cafedirect* de doblar el volumen en los próximos tres años y reducir sus precios alrededor de US\$ 0.5 (ver Cuadro 5.1) con el fin de ser competitivos, la elasticidad en el largo plazo del costo promedio es baja (0.13), y aun en una proyección de mayor reducción en los precios al US\$2.8 en el año 2000, la elasticidad de LRAC es 0.12<sup>29</sup> (ver Figura 4.1). Por lo tanto, estas proyecciones sugieren que *Cafedirect* puede tener dificultades en desarrollar su estrategia en la lógica de las economías de escalas.<sup>30</sup>

Gráfico 4.1 Curva del promedio costo en el largo plazo (long-run average costs curve, LRAC). Proyecciones para el caso *Cafedirect*.



Fuente: Elaboración propia

28 Nestlé tiene una política similar, pero no incluye ningún análisis, tal como lo hace Twin Trading a través de un folleto, aunque en algunos países Nestlé usa pizarras para informar los precios (ver Nestlé, 1995).

29 Ilustración: precios en 95/96 es 3.7, una proyección en el año 2000 es 2.8. Si el volumen en este año (1996) es 5 veces mayor, entonces:  $(-0.9/3.7)/1400/700=0.12$

30 En el capítulo 6 (elaborado en 2001) se observa que *Cafedirect* más bien aumenta sus precios del café puesto en los supermercados, pero manteniendo su lógica de economía de escala. Entonces, la situación pareciera ser más difícil aun.

Además de aplicar la lógica de ambas cadenas a la economía de escala, también puede observarse que el poder del capital ha permitido un aumento en el acceso a la parte del precio final para los países desarrollados, especialmente en lo relativo al mercadeo y la distribución comercial, mientras que el resto de los componentes permanecen en el mismo lugar. Gereffi (1994, 1995) estudiando un producto de calzado, y comparando entre los del Este

de Asia y los países de América Latina, se ha referido a las cadenas de productos como economías dirigidas por el/la comprador/a, lo que en el caso del café podría llamarse como economías dirigidas desde las empresas comerciales/marcas. Por lo tanto, nos preguntamos: ¿qué es lo que está detrás del mercado en el Reino Unido? ¿Cuál es la base institucional en la que se producen estas estructuras de costos?

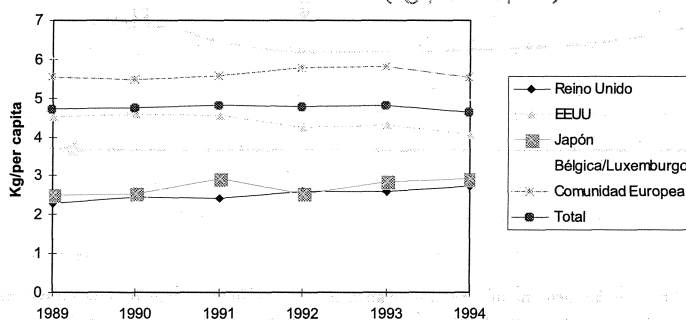
## 2. Instituciones, las "reglas del juego" que subyacen

Cada sociedad tiene normas y costumbres que subyacen, y son las que dictan cómo la población debe comportarse. Estas "reglas del juego" son moldeadas con el paso del tiempo, e influidas por organizaciones como las corporaciones transnacionales y otras instituciones. Las dos cadenas estudiadas compiten dentro de esas instituciones, tres de las cuales son discutidas aquí: patrones de consumo, la cultura de la secretividad y el sistema del *broker*.

### 2.1 Los patrones de consumo

En general, el consumo mundial de café es estable (Figura 4.2). Ha habido un suave bajón en los Estados Unidos, lo que es significativo porque es el mayor consumidor del mundo, mientras que en Europa se mantienen los niveles de consumo, con un lento crecimiento en países como el Reino Unido. Japón, por su parte, ha presentado un constante incremento. Hay que señalar que las estadísticas oficiales no incluyen otros tipos de café como el *capuccino*, *mocca*, café helado y bebidas frías,<sup>31</sup> cuyo consumo, parece, se va incrementado fuertemente.

Gráfico 4.2: Consumo del café (kg per capita), 1989-1996.



Fuentes: ICO, 1994; Cepal, 1994

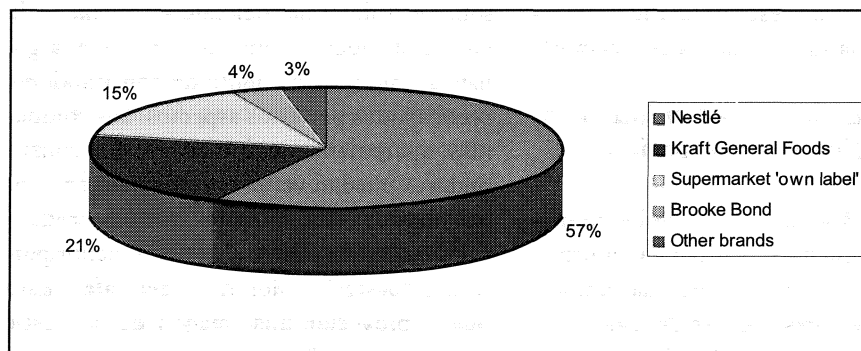
<sup>31</sup> Las bebidas frías tienen un alto consumo en los Estados Unidos, mientras en Holanda hay un aumento en el consumo de moca, cappuccino y café expreso (see Hens & Pitlo, 1993).

Aunque hay una aparente estabilidad en el consumo, en décadas pasadas el mercado no fue del todo homogéneo. Adam Smith, en su noción del desarrollo por "naturalidad", concibió el mercado en la línea del consumo de masa, en el cual no hay espacio para los individuos con sus propios intereses independientes de otros. El consumo, por lo tanto, es entendido como una demanda agregada para el mercado. Sobre esta base, el fordismo se ha extendido en términos de estrategia industrial: producción y consumo en masa. Esto puede ser ilustrado por la quiebra del mercado de la carne en el Reino Unido debido a la crisis generada por la enfermedad llamada de las "vacas locas". Comparando los riesgos con otras enfermedades,<sup>32</sup> la reacción a las noticias sobre la posibilidad de que se pueda contagiar de BSE a CJD fue un tipo de "irracionalidad" de parte de los consumidores. De repente, el mercado inglés de la carne quebró, y el comercio de ésta se vino abajo en el resto de los países europeos. Relacionando esto con el mercado del café, puede argumentarse que los consumidores se comportan *en masa*, siguiendo determinadas marcas por su popularidad, y son movilizadas por los efectos de la publicidad y la

demostración. Elementos como la calidad, el gusto y color pueden no ser importantes para seleccionar un determinado tipo de café. Esta situación es aún peor en los países menos desarrollados (ver Kaplinsky, 1990, sobre el pan; De Herdt, 1994, y Boomgard *et al*, sobre la cerveza).

Contrastando con lo anterior, muchos estudiosos (Kaplinsky, 1994; Best, 1990; Barrat-Brown, 1993; Goldfrank, 1994) observan que hay un aumento en la segmentación del mercado, especialmente en los Estados Unidos (Goldfrank, 1994; Gereffi, 1994). Estos estudiosos consideran que hay un mejoramiento económico en los sectores sociales que fortalece el poder de sus demandas. Hay también una mayor conciencia en cuanto a los asuntos ambientales y éticos<sup>33</sup> de parte de los diferentes sectores, lo mismo que consumidores que buscan mayor calidad en los productos. Estos aspectos parecen sugerir que los consumidores van comportándose en menor medida como las "vacas", y, por lo tanto, el enfoque del "individualismo metodológico" y la teoría de "la escogencia racional" pueden contribuir para explicar ciertos cambios en el mercado del café, sobre todo en lo relativo a la actitud de los consumidores.

Gráfico 4.3: El mercado del café en el Reino Unido



Fuente: Nestlé, 1993. Coffee Matters.

32 En este tema, Tom De Herdt comparó a los consumidores con las "vacas" en cuanto a que, en el mercado, los primeros se comportan como vacas en un corral: "Todos ellos van en la misma dirección, sin verificar si es realmente de su interés ir en esa dirección".

33 Una encuesta reciente realizada entre 30.000 personas indicó que el 60% de ellas podría boicotear una venta o un producto siguiendo preocupaciones ambientales o sociales; 80% desearía más información sobre la distribución y manufactura en relación con temas ambientales y éticos. Ver Cooperative Wholesale Service (1995).

Aparentemente, los dos aspectos mencionados antes son considerados en la actualidad. Sin embargo, el patrón de consumo (entendido como "consumo en masa"), o sea los consumidores comportándose como un "fenómeno de masa" sigue siendo dominante. Así vemos que Nestlé controla el 57.9% del mercado del Reino Unido, y en términos de la venta de café instantáneo Nestlé controla el 87%, mientras que *Cafedirect* controla sólo el 2.5% en tostado y grano y alrededor de 1.5% en café instantáneo (Figura 4.3). El punto es que el patrón de consumo constituye instituciones. Aunque hay también un aumento en la segmentación del mercado, que no es puramente "individualismo" desconectado de otras personas, sino que obedece a una "escogencia racional" a la manera que Coleman (1990) señala. Estos comportamientos también se van convirtiendo en instituciones. Por lo tanto, pareciera que las viejas instituciones están cambiando lentamente en función de un nuevo tipo de relaciones sociales, mercado y organizaciones. Éste es el espacio en el que las corporaciones transnacionales como la Nestlé siguen resistiendo, mientras que otros como *Cafedirect-Fairtrade* están tratando de introducirse tomando en cuenta este cambio.

## 2.2 Cultura de secretividad, economía política e información

En el capítulo 3 señalamos cómo los comerciantes nicaragüenses ocultan la información, situación que es expresada también por muchos sectores sociales del país. La situación en el Reino Unido no parece

ser muy distinta de lo que hemos llamado "cultura de la secretividad". El razonamiento puede ser diferente en el Reino Unido en lo relativo al contenido del producto, los aspectos ambientales y éticos, así como el prestigio y los precios. El contenido del producto con respecto a la salud, entre otras cosas, se ha convertido en la gran preocupación de los últimos tiempos del siglo XX y principios del XXI para la gente de los países desarrollados (un ejemplo de esto lo tenemos en la ya citada reciente reacción masiva en relación con la enfermedad de las "vacas locas"). Como consecuencia de lo anterior, en el mercado estadounidense el consumo del café descafeinado ha aumentado marcadamente en los años 90. Sin embargo, las corporaciones transnacionales como Nestlé consideran que esas preocupaciones son como "ataques injustificados relacionados con la cuestión de la salud" (Nestlé, 1992:18) y, por lo tanto, ellos no proveen información acerca de la calidad de sus productos.<sup>34</sup>

También los márgenes de venta han permanecido en secreto. Tal como se señaló en la sección 1, la mayor parte del valor agregado sobre el valor final del café se queda en la fase distribución/comercio. Sin embargo, hay un número creciente de consumidores preocupados por estos aspectos. Las compañías, aparentemente, temen que los consumidores puedan ver el enorme margen controlado por ellas, mientras que los productores están casi muriendo con la menor parte del "pastel" (valor final del café). Esto puede proyectar una imagen de la Nestlé como "explotadora" de las personas, y, en

34 Por ejemplo, la situación con la leche para los infantes. Una investigación reveló sus efectos negativos para la salud. Por lo tanto, el público —incluida la Comisión Europea— ha demandado información al respecto. El gobierno del Reino Unido ha rechazado revelar los nombres de las compañías involucradas, una de las cuales, presumiblemente es la Nestlé (Ver *The Guardian*, junio-julio, 1996).



consecuencia, los consumidores pueden cambiar sus preferencias hacia otras compañías y productos, como está sucediendo con el mercado de la carne.

Por otro lado, parte de las organizaciones de Cafedirect también consideran tales informaciones como algo "confidencial". Argumentan que Nestlé "desearía tener esa información para atacarnos". Pareciera que existe una tendencia a asumir una "cultura de secretividad" en nombre de estar luchando en contra de Nestlé, y, por lo tanto, la posibilidad de ser transparente genera incertidumbre y un sentido de vulnerabilidad. En consecuencia estas compañías prefieren fomentar la imagen de que ofrecen un "comercio justo", y trabajar como socios con los productores de los países del sur. Nestlé, por su parte, dice (1995b:3): "Nosotros creemos en el pago de precios justos y en seguir una política de trabajar como "socios" (*partnership*) con los países en vías de desarrollo en los últimos 70 años".

Parte de la respuesta a la pregunta de por qué los productores no tienen mayor acceso al valor final de los rubros, la encontramos en la falta de información.

Ésta es la economía política de la información: su control, producción y exclusión; el temor de que los productores tengan acceso a la información; el deseo de no revelar los datos auténticos; el cultivo de determinada imagen para ganar la confianza del público en los aspectos éticos. Todos estos factores han excluido a los productores, quienes han sido presentados como los "socios" (contrapartes) y como los portadores del "precio justo" por diferentes tipos de organizaciones internacionales.

La credibilidad de la información ha sido determinada por el cómo es presentada, en lugar de cómo es en realidad. Sin embargo (tal como lo presentamos en el capítulo 3), con el tiempo esto ha generado desconfianza entre los productores, y puede también generar efectos similares entre los consumidores, quienes están gradualmente buscando productos que les permitan ser "amigables con la gente" (*people friendly*).

### 2.3 Sistema del broker

El predominio de los patrones tradicionales de consumo y la "cultura de secretividad" expresan la existencia de una determinada estructura, una vieja institución: el sistema del *broker*. Mencionaremos tres de sus características:

1. Hay una continua reproducción de las relaciones de subordinación, en que una parte depende de la otra, a lo largo de una larga cadena. Por ejemplo, los productores de café/intermediarios locales (cadena 2: líderes), intermediarios locales/empresas exportadores, exportadores/importadores, consumidores/marca de compañías, productores/corporaciones transnacionales. O de manera diferente, en Nicaragua: los procesadores del café/empresas exportadoras, empresas exportadoras/banca, gobiernos/empresas exportadoras; en el Reino Unido: ONG/Cafedirect, Cafedirect/Fairtrade Foundation.

La lista puede ser extendida hacia otro tipo de relaciones, y a diferencia de los productores de café, el resto de los nudos tienen varias funciones, por ejemplo: Nestlé es un importador, procesador y hasta de-

patallista, pero también puede ser la Banca o una instancia que define precios, una organización de negocios y un patrocinador de centros de salud en países en vías de desarrollo. El sistema del broker tiene varias "cabezas" y se desdobra en muchas imágenes. Son y no son lo mismo.

2. Esta estructura ha generado relaciones sociales clientelistas, mezcladas con relaciones comerciales e imágenes de su justicia. Un agente económico fuera de este sistema es como un "don nadie" en un mundo incierto. Así, no importa si un productor de café tiene los precios más bajos; lo que importa es ser parte de ese sistema. Igualmente, no importa si un comerciante internacional no es innovador, lo que importa es ser parte del *establishment* o estar intentando cambiarlo. Así es como las instituciones moldean las relaciones sociales y sus actividades económicas.

### 3. Estrategia institucional

Hemos hablado de los costos y márgenes de ganancia, así como del ambiente institucional en que se mueven las cadenas mencionadas. Ellos son una forma de "reglas del juego" (sección 2) de las que resulta un determinado "puntaje" ("score") (sección 1). Usando la analogía de instituciones y organizaciones de North (1990:4), esta sección trata con los "equipos" de ambas cadenas, su organización comercial, estrategias y consecuencias.

Al hacer este análisis hemos mostrado cómo, aunque ambas cadenas difieren en muchos aspectos (los costos/márgenes,

3. Finalmente, el sistema del *brokerage* ha permanecido por décadas y siglos. Debido a que faltan transparencia e instituciones apropiadas para el desarrollo, existe una implícita idea de su carácter "natural". Por ejemplo, dentro de esta estructura, las bases de la negociación están fundamentadas únicamente sobre los precios internacionales del café, y, por lo tanto, los productores mantienen sus expectativas de que un día los precios suban, o que aumente el "premio".

Bajo estas tres instituciones —patrón de consumo, cultura de secretividad y sistema de *brokerage*—<sup>35</sup> ambas cadenas han conseguido los márgenes antes mencionados (Cuadro 4.1). Además, éste es el sitio donde ellos organizan sus estrategias, aspecto que es analizado en la siguiente sección.

mensajes publicitarios, organizaciones de distribución/venta) su estrategia institucional global es bastante idéntica, particularmente cuando el tema se analiza en términos de competencia (sistema fordista y post-fordista) y a la luz de otras experiencias, como los distritos industriales.

#### 3.1 La organización de la cadena

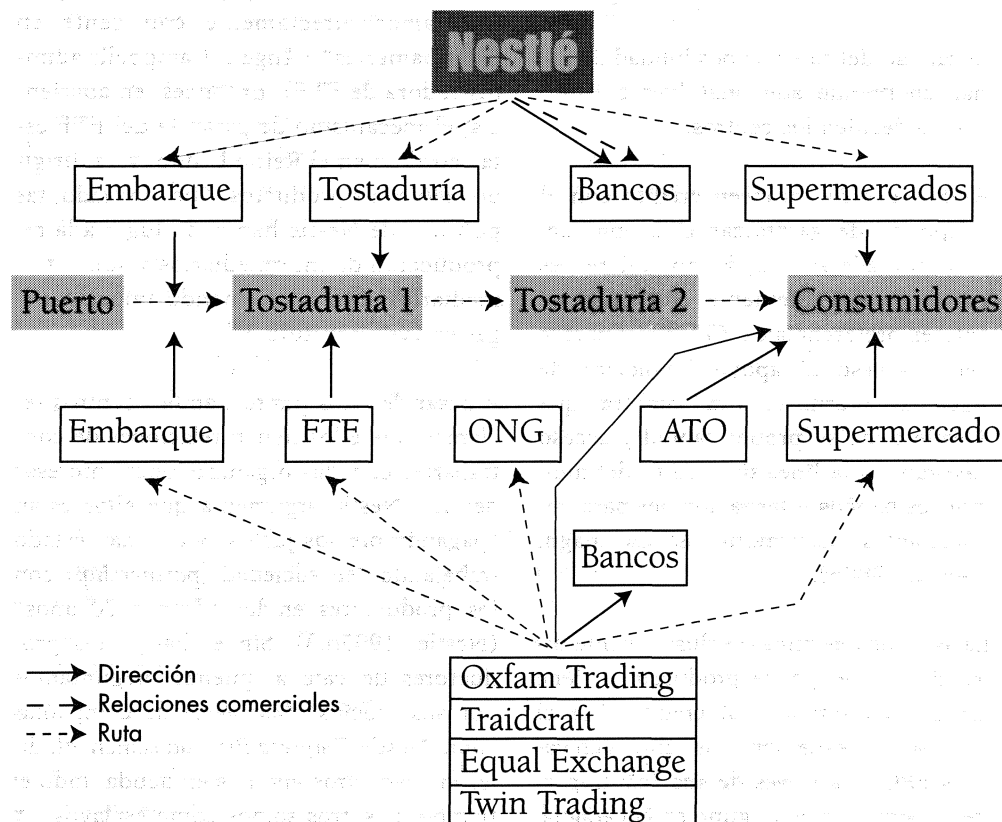
Ambas cadenas en el Reino Unido se identifican por sus marcas (brand names), Nescafé y *Cafedirect*. El propietario del primero es Nestlé, mientras que el segundo tiene cuatro dueños: Equal Ex-

35 Para complementar esto, hay otros aspectos institucionales de las normas internacionales, tarifas arancelarias y no arancelarias discutidas mayormente por los teóricos estructuralistas, pero estudiados de manera especial por Clairmonte and Cavanagh (1988). Un resumen sobre esto, en relación con el café, puede encontrarse en Mendoza (1996).

change, Oxfam Trading, Traidcraft y Twin Trading.<sup>36</sup> La cuestión es investigar cómo es que se organizan para im-

portar, transformar el café en un producto final y venderlo a los consumidores (ver Diagrama 4.1).

Diagrama 4.1: Organización de las cadenas en el RU. Nescafé y Cafedirect.



En el diagrama puede verse que el conjunto de la organización está controlado por Nestlé y Cafedirect. Ellos compran café, tienen relaciones comerciales con las compañías marítimas, procesan el café, anuncian el producto y lo distribuyen a los vendedores. No hay organizaciones independientes que importen café o tostadores que vendan café a los comerciantes. Todos los componentes son dirigidos por Nestlé y Cafedirect. Al mismo tiempo, en las diferentes fases de la

cadena, la tecnología/función que los distingue (ver diagrama 1.1) son dirigidas por el sector de venta. Sus principales características son las siguientes:

#### En relación con los productores nicaragüenses

La organización de los exportadores de Nicaragua es moldeada por los centros (Cafedirect, Nestlé). Sus relaciones tienen una base co-

36 Hay también otra organización, Fair Trade Foundation (FTF), que es la marca estándar de los productos.

mercial, por ejemplo, el compartir algunas decisiones sobre las fechas a fin de fijar los precios (ver capítulo 3.2), pero toda la organización depende de las decisiones tomadas por los centros en el Reino Unido:

- 1) La calidad del café y la posibilidad de ganar un premio adicional (ver capítulo 3.1) la deciden los centros.
- 2) Ambos centros proveen crédito con el propósito de garantizar el acopio del café por adelantado, y (por diferentes razones) aparentemente con tasas de interés preferenciales. *Cafedirect* parece tener acceso al apoyo financiero de agencias internacionales, mientras que Nestlé tiene su propio capital y acceso favorable a la línea de crédito definido por los bancos internacionales para comerciantes (Clairmonte & Cavanagh, 1988a, 1988b).
- 3) La asistencia técnica (exclusivamente dirigida a la etapa de producción) tiene propósitos similares al crédito. Por el contrario, Nestlé tiene sus centros en varios PPC, o a través de sus "contrapartes", pero no hay ninguno en Nicaragua. *Cafedirect* no ha desarrollado aún esta área en los PPC.

Los aspectos organizativos, por lo general, no forman parte de las relaciones entre los miembros de estas cadenas, aunque son moldeados por la lógica de los centros. Por ejemplo, en la cadena 2, la "identificación ética" (precios mínimos de garantía y premio) ha sido definida por los centros. Esto ha permitido la creación de un tipo de organizaciones, de empresas comerciales (*traders*) que representan a cooperativas. Además, se dice que Fair Trade foun-

dation (FTF) "garantiza un mejor trato a los productores del Tercer Mundo" (expresión encontrada en cada paquete/jarro de café), pero los productores nicaragüenses no saben de FTF, porque "nosotros no trabajamos directamente con gente en Centroamérica" (Angela Campbell, administradora de FTF). Entonces, en apariencia, el mecanismo de garantía del FTF está centrado en el Reino Unido y va dirigido sólo a sus productos. Por otro lado, las políticas de Nestlé han dado lugar a la reproducción de intermediarios y sub-intermediarios, con un tremendo impacto negativo (ver capítulo 3).

A pesar de estos puntos, ambos centros reclaman que ellos tienen relaciones de contrapartes con las organizaciones/empresas del sur. Nestlé argumenta que ellos están "pagando precios justos" y que han estado trabajando "en sociedad (*partnership*) con los productores en los últimos 70 años" (Nestlé, 1995b:3). Sin embargo, los productores de café a quienes preguntamos por sus "socios" (*partners*) de compañías como Nestlé-Empresa Privada comercial, dijeron: "Nosotros vivimos en deuda, todo el tiempo, nosotros somos como esclavos." Y en relación con *Cafedirect*-Prodecoop: "Nosotros somos como sus trabajadores". Por otro lado, los productores y procesadores dependen del sector comercial, pero no viceversa: las compañías pueden comprar café a quien sea, donde sea y cuando sea, mientras que las opciones para los productores de café son limitadas. Por lo tanto, esta situación ha incrementado una brecha histórica: productores-consumidores, productores-procesadores/comerciantes, cooperación-relaciones comerciales, precios del mercado de New York-precio final al consumidor.

### En relación con la etapa de procesamiento y distribución/venta

Ambos centros tienen diferentes formas de organización en relación con el procesamiento (tostado) y distribución/venta. Esto tiene que ver con el ser o no propietarios de las procesadoras: Nestlé posee 54 tostadoras, la mayoría de ellas establecidas en los países desarrollados (Nestlé, 1995b), mientras que *Cafedirect* procesa el café instantáneo en Alemania en una tostadora privada, y el café en grano en el Reino Unido. Esto afecta los costos y márgenes, con ventajas para Nestlé, particularmente en el café instantáneo, que es en el que *Cafedirect* tiene costos adicionales debidos al transporte y al tiempo invertido.

Resulta igualmente significativo el volumen de café comercializado. También aquí Nestlé tiene ventajas, ya que su costo por unidad es mucho menor que para *Cafedirect* (por ejemplo: en 1994 Nestlé compró un total de 750,000 toneladas de los PPC, mientras que *Cafedirect* adquirió menos de 1,000 toneladas; evidente es que esto baja los costos para Nestlé)

En cuanto a la organización de la distribución/venta, ambas cadenas difieren grandemente: la cadena 1 realiza la distribución de manera tradicional a través de los supermercados (por ejemplo Sainsbury Waitrose) y tiendas; mientras que la cadena 2 combina el mercado tradicional con el mercado informal o "endógeno": instancias llamadas Organizaciones de Comercio Alternativo (ATO, Alternative Trade Organisations): Oxfam tiene sus propias cadenas de tiendas en todo el país; Traidcraft trata con organizaciones como Unión de Estudiantes de las Universidades,

organizaciones de vecinos, y el *Body Shop* y; "Equal Exchange" trabaja en el área religiosa con protestantes y católicos. Estas organizaciones resultan importantes para introducirse en nuevos mercados debido a su potencial altamente innovador

### En relación con otras organizaciones

Cada centro tiene sus propias relaciones con otras organizaciones e instituciones. En el Reino Unido Nestlé tiene una fuerte influencia en cuanto a un posible arreglo internacional. Ellos expresan de manera formal sus preocupaciones al respecto (Nestlé, 1995b), pero sus inmensos márgenes de ganancia son precisamente mayores durante los períodos de bajos precios internacionales, cuando no hay acuerdo internacional. La cadena 2 está interesada en establecer un acuerdo internacional, y presiona para lograr que se establezca un precio mínimo (1.26/lb) en la compra del café oro; sin embargo, aún no tienen mayor influencia con el gobierno del Reino Unido.

Las ventajas de la cadena 2 están en sus relaciones con las agencias. De hecho, las cuatro organizaciones mencionadas son de diferentes agencias, por ejemplo: Oxfam Trading es parte de Oxfam; en el caso de FTF, incluye entre sus miembros a Christian Aid, Cafod, The National Federation of Women's Institutes, New Consumer, Oxfam, Traidcraft Exchange, y World Development Movement. Esta ventaja es expresada en términos de costos financieros, que son menores en relación con Nestlé (ver Cuadro 4.1), aunque éste tiene fuertes relaciones con los bancos internacionales.<sup>37</sup>

37 Las relaciones "especiales" de Nestlé le permiten recibir financiamiento e incluso especular con ese capital. Para mayor información, ver Clairmonte & Cavanage (1988).

Ambos centros tienden a asumir una misma lógica para la organización de la cadena: controlar todo el proceso de transformación del café, lo mismo que a las organizaciones y personas que intervienen en las diversas fases de la cadena. Esto, en esencia, es el espíritu del sistema fordista, mezclado con una lógica de "traders-marcas-conducidos", estructuras de las que los productores son excluidos y en las que se oculta la información concerniente a las relaciones sociales.

Dentro de este contexto general, conviene prestar atención a la combinación innovadora de la cadena 2 y los ATO frente a la tradicional organización de la distribución/venta, ya que su efecto es altamente positivo, sobre todo con el café tostado granulado.

### 3.2 El mundo de la venta: los estantes y los precios

La fase clave en el conjunto de la cadena es el comercio, y dentro de esto es importante lo que ocurre en los estantes de los supermercados y tiendas: allí encontramos diferentes tipos de productos de café: "Alta Rica", "Cup Colombian", "Nescafé", "Cafedirect", y otros de Kraft, Sainsbury y Tesco. La estrategia de las dos cadenas estudiadas está centrada en esta fase.

Independientemente de su actual tamaño en el comercio del café, Nescafé y Cafedirect basan su estrategia en la lógica de las economías de escala con el fin de reducir los costos e incrementar los márgenes de ganancia. Por ejemplo, Nestlé ofrece el 15% de sus márgenes de venta a los supermercados, tales como Sainsbury, porque su café es vendido "rápidamente", mientras

que Cafedirect ofrece 20% debido a que su café es vendido con más lentitud. Esto último tiene que ver con el precio (ver Cuadro 4.1) y está condicionado por la necesidad de publicidad masiva (ver sección 3.3). Sus estrategias difieren, porque Cafedirect recibe sus márgenes por unidad vendida, mientras que Nestlé lo hace a través del volumen total de sus ventas. Dada esta situación, Cafedirect busca maneras de incrementar su volumen para reducir sus costos y precios, y resultar así más competitivo, pero como se puede ver, esto resulta muy difícil de lograr (ver Gráfico 4.1).

Además, hay una combinación de precios, organización y calidad del producto, más el elemento ético en la estrategia de venta de Cafedirect (cadena 2), mientras que Nestlé basa su estrategia en precios, calidad y en la introducción masiva de nuevas marcas (brand names). Es por eso que Cafedirect puede vender su café instantáneo a un 33% más alto que Nescafé. Sus precios altos son justificados por sus altos costos, pero también porque son portadores de un mensaje de equidad, y este factor resulta importante en la comercialización de Cafedirect. Por ejemplo, se sabe a través de encuesta conducida en el Reino Unido por la Co-operative Wholesale Service (1995), que la gente expresó su deseo de pagar extra por el comercio justo.

Frente a esto, Nestlé ha reducido sus precios suavemente en relación con los otros años para mantenerse en el mercado, sobre todo debido a que es desafiado por Sainsbury y Tesco, quienes ofrecen la calidad del producto como su principal ventaja, de manera especial, Sainsbury. Nestlé también ha invertido en otras marcas masivas —Cup colombiano y Alta Rica— ofreciendo calidad con café de países muy conocidos por pro-

ducir café de alta calidad (Colombia y Costa Rica), aunque los precios son 76% más altos. Su propósito es mantener su mercado.

También es importante señalar que los estantes en los supermercados son un tipo de "espacio alquilado". "Cada producto que vendemos tiene que justificar su espacio en el estante," dice Peter Cushman, gerente de la Co-operative Retail Society en Chipping Norton (ver Ramson, 1995). Los gerentes de los supermercados de Sainsbury argumentan que ellos están interesados en vender productos "éticos" (como un asunto de imagen), pero debido a que *Cafedirect* tiene altos precios y es desconocido por la mayoría de sus clientes, su presencia en los estantes se ha visto bloqueada<sup>38</sup> —al menos en Brighton—, porque Nestlé tiene precios menores, es respaldado con una poderosa publicidad, y, por lo tanto, llena las leyes de "venta rápida", justificando completamente el "alquiler de los estantes". Frente a esto, *Cafedirect* tiene diferentes actividades: por ejemplo, promoción de precios durante ciertos períodos cuando bajan los precios y hacen campañas de venta. Aparentemente, *Cafedirect* se interesa mucho en buscar maneras de incrementar el ATO para nuevas áreas y clientes, incluyendo otros pequeños negocios/tiendas.<sup>39</sup> Su estrategia está muy concentrada en el "alquiler de estantes", colocando el café en el centro de la sociedad (*mainstream*).

Finalmente, conviene recordar que Nestlé ha conseguido márgenes sustanciales cuando los precios internacionales del café están

por debajo de 1.20/lb, porque los precios de venta varían con mucha lentitud. Como podemos observar en el Cuadro 4.2, sus márgenes en los últimos 5 años han sido considerables en los tiempos de precios bajos. Por otro lado, *Cafedirect* garantiza un precio mínimo internacional de 1.26/lb y 10% de "premio" por encima de los precios comerciales.

Las estrategias de las dos cadenas estudiadas son claramente diferentes: si *Cafedirect* es todavía capaz de alcanzar márgenes a pesar de estar aplicando políticas de "precios éticos", Nestlé, por su parte, entra en escena con su enorme volumen de café comercializado, y de esta forma —aunque sus precios sean más bajos— aún puede mantener considerables ganancias.<sup>40</sup> Con su nueva política de precios, *Cafedirect* ha venido —a pesar de las dificultades señaladas— a representar un reto al actual sistema de precios, y, por lo tanto, a las corporaciones transnacionales y en particular a Nestlé.

### 3.3 El mercadeo y el poder de las marcas

La segmentación del mercado ha tenido dos causas fundamentales: la introducción de su "propia etiqueta" o marca (*own label brand name*), y algunos cambios ocurridos en cierto tipo de consumidores.

Respecto de lo primero, sobre todo *Sainsbury*, ha mejorado al ofrecer café de alta calidad con un nuevo empaque y bajando sus precios, haciéndose de este modo altamente

38 Ellos siguen una técnica común en los supermercados: medir de manera periódica la venta de productos, y, por lo tanto, los productores que no llenan la línea de venta —"renta"— son automáticamente sacados.

39 A manera de ilustración: es difícil encontrar *Cafedirect* en ventas y pequeños negocios, mercados abiertos y bares de café.

40 El espíritu del mercado alternativo muestra esta posibilidad, aunque, como hemos visto, sobre la base de precios más altos al consumidor. La mayor dificultad que aún tiene el mercado alternativo reside en su eficiencia, que, de lograrse, podría llegar a constituir un gran reto para las cadenas tradicionales.

competitivo. Como resultado, los consumidores tienen un rango considerable de opciones, sobre todo, en cuanto a café tostado y en grano.

Respecto de lo segundo, algunos sectores sociales han estado demandando calidad en el producto. Junto con esto, hay también un sentimiento de estar cansados de la publicidad tradicional a través de los medios masivos de comunicación. Además, ha habido campañas alrededor del mundo respecto de la incidencia de los productos sobre la salud, que —como ya dijimos— han afectado de forma particular a la Nestlé.

Bajo estas circunstancias, las estrategias comerciales de Nestlé y *Cafedirect* expresan algunos cambios significativos en términos de publicidad y economía de marcas (*brand names*). Es una batalla por el mercado.

#### El poder de la publicidad

La publicidad ha sido, a lo largo de los dos últimos siglos, una manera de conquistar el mercado proveyendo información al consumidor y usando la persuasión.<sup>41</sup> Dada su importancia, históricamente el gasto en publicidad ha sido alto.

En el caso del café, el gasto en publicidad aumentó de manera sustancial en las décadas pasadas. Clairemonte & Cavanagh (1988) han observado que, en el caso de los Estados Unidos, fue de 3.2 % del total de las ventas.

En los últimos dos años, Nestlé ha gastado más de 60 millones de dólares (6% de sus

ventas totales) cada año en publicidad de Nescafé, mientras que *Cafedirect* gasta alrededor de un cuarto de millón de dólares (cerca del 13% del total de sus ventas). Como vemos una vez más, Nestlé obtiene sus ventajas en el total de sus ventas por la economía de gran escala, lo que no es el caso de *Cafedirect*.

El incremento en la publicidad masiva se ha debido a que —dada la progresiva aunque aún débil segmentación del mercado— las cadenas del supermercado exigen a las industrias del café aumentar su publicidad con el fin de vender sus productos en los estantes, o de otra manera esos productos deben ser sustituidos por otras marcas más populares. Además, en el caso de la Nestlé, están preocupados por la emergencia de "marcas propias" por una parte, y, por otra, por el surgimiento del *Cafedirect-Fairtrade* con una imagen "ética", pues saben que ya han perdido clientes por todo eso. Por su parte, para poder entrar al mercado, *Cafedirect* ha tenido también que hacer publicidad masiva.

La batalla, entonces, es por aumentar los respectivos mercados, y convencer a los consumidores: para mantener y reconquistar clientes en el caso de Nestlé, y en el caso de *Cafedirect* para "convertir" a más consumidores en usuarios de sus productos.

Sus estrategias publicitarias tienen algunas similitudes y diferencias. Ambas buscan publicidad masiva claramente identificada con la lógica del mercadeo constante en la línea de consumo masivo, pero difieren en el contenido del mensaje y en los medios de transmisión publicitaria.

<sup>41</sup> Para una historia de la publicidad comercial como forma de captar la atención al punto de llegar a ser un método sofisticado de ventas, y su expansión a través del tiempo a la par de la transformación de la economía mundial, ver Williamson, 1961. *Problem in Materialism and Culture* (especialmente el capítulo sobre "Advertising: the Magic System").



Analicemos primero sus diferencias para detenernos luego en sus semejanzas, y detectar las debilidades de *Cafedirect*.

Sobre el contenido de la publicidad comercial, Nestlé da mensajes "blue print" en los periódicos: "NO suficientemente en el centro de la ruta PARA el hombre en la calle—Nescafé".<sup>42</sup> "SI a tus amigos no les gusta, CAMBIA a tus amigos—Nescafé". En ambos mensajes en el lado derecho se agrega: "Una taza de carácter." A través de la televisión la publicidad se relaciona sobre todo con sexo: aparece una actriz mostrando "algo" detrás de la puerta y luego expresa: ¡Esto es Nescafé! O bien, asocian a Nescafé con valores de belleza, limpieza e inteligencia. Nestlé espera con esto una clientela que compre su producto al asociarlo automática y probablemente, de manera inconsciente, con el mensaje, creyendo que así serán bellos, limpios e inteligentes, con "carácter", o bien, semejantes a la actriz, o allegándose a la sexualidad que ella sugiere. En realidad, de acuerdo con muchos estudios, esta publicidad masiva provoca en los consumidores una especie de "lealtad" hacia las marcas publicitadas.

Contrastando con lo anterior, el mensaje de *Cafedirect* destaca su trato justo hacia los productores y la calidad del producto que ofrece. Al comienzo mostraban a los productores explotados y como "gente pobre" debido a la injusticia del comercio. Sin embargo, de acuerdo con Tamsy Harris (Oxfam), "esto hace que los consumidores se sientan culpables", aunque entiendan y gusten de la noción de "comercio justo". Además, "no estaban dispuestos a sacrificarse por un producto de baja calidad". Co-

mo resultado, *Cafedirect* cambió su estrategia en el sentido de destacar dos elementos claves: el elemento ético "comercio justo", y la calidad del producto: "café excelente". A continuación presentamos, a manera de ejemplos, dos de sus mensajes:

- "NO SÓLO RECES POR EL MUNDO EN DESARROLLO, COMPRA SU CAFÉ. *Cafedirect* es un café de Comercio Justo. Esto significa que si compras nuestro café en el supermercado, mucho del dinero que pagas va directamente a las comunidades que lo producen. Por lo tanto, mientras tú consigues un rico, suave y delicioso café, el mundo en vías de desarrollo consigue un trato justo. *Cafedirect—Fair Trade*. Excelente café.
- "PROTESTA. MARCHA HACIA TU SUPERMERCADO LOCAL Y COMPRA NUESTRO CAFÉ. *Cafedirect* es un café de Comercio Justo. Esto significa que si compras nuestro café en el supermercado, mucho del dinero que pagas va directamente a las comunidades que lo producen. Por lo tanto, mientras tú consigues un rico, suave y delicioso café, el mundo en vías de desarrollo consigue un trato justo. *Cafedirect—Fair Trade*. Excelente café.

El propósito de estos mensajes es "convertir" a los consumidores de Nescafé a la marca de *Cafedirect*. Sin embargo, los consumidores "leales" a una determinada marca, le tienen confianza, y por eso lograr su cambio ("conversión") es tan difícil como promover "horizontalidad" en una organización vertical.

42. "NOT sufficiently middle of the road FOR the man in the street".

En cuanto a los medios utilizados para transmitir los mensajes, podemos señalar lo siguiente:

- Ambos (Nestlé y *Cafedirect*) usan grandes rótulos. Sin embargo, sus mensajes son diferentes: *Cafedirect* presenta una fotografía de un productor del Perú, mientras Nestlé prefiere mostrar a bellas actrices.
- Nestlé usa, sobre todo, medios masivos de comunicación (periódicos y televisión) mientras que *Cafedirect* tiene una estrategia diferente: han identificado distintos tipos de sectores sociales: 1.5% de la población como activos militantes de campaña para *Cafedirect-Fairtrade*; 45-50% como sector "semi-ético", interesado en el comercio justo, caracterizado como clase media, sobre todo jóvenes mayores de 16 años; y el resto 45-50%, con ningún interés en comercio justo, un sector tradicional, interesado en la conveniencia y el valor. *Cafedirect* está interesado en conquistar el "sector semi-ético." Como resultado de esta investigación, *Cafedirect* está poniendo sus anuncios sobre todo en revistas especializadas leídas por este sector: "Good Housekeeper", "She", "Sainsbury", "Elle", "Marie Claire". Estas revistas son leídas, sobre todo, por mujeres. *Cafedirect* trata de presentar las propias palabras de los productores acerca de qué es lo que piensan acerca de su participación en el mercado "alternativo" (ver Equal Exchange et al, 1996; o algunos artículos a través de periódicos con los puntos de vista de los productores, 1996; Ramson, 1995).

Además, hay nuevas formas de anunciarse a través de auspiciadores. Como se ha mencionado antes, existe un sentimiento de que la gente está "cansada" de los mismos mensajes publicitarios, y que desea ver algo que sea más real que artificial. Existe también la sensación de que los consumidores están perdiendo confianza en Nestlé por las ya mencionadas campañas de salud en diferentes países, incluyendo el Reino Unido;<sup>43</sup> la imagen que dan es de "explotadores" de la gente del sur. En respuesta a esto, Nestlé ha desarrollado una campaña tendiente a publicitar la imagen de estar auspiciando "buenas causas", tales como centros de salud en algunos países del Sur, organizaciones de apoyo a los ciegos, causas ambientales... con el fin de mejorar su imagen (ver Nestlé, 1995b). *Cafedirect* no está desarrollando este tipo de publicidad que es aún más cara.

En todo caso, el asunto de la publicidad está siendo debatido entre los círculos de negocios con diferentes y extrañas teorías. Apparentemente, al menos, están excluidos de esa reflexión los trabajos académicos que se llevan a cabo sobre este tema.

En cuanto a sus semejanzas, ambas cadenas están comprometidas en la batalla del mercado masivo centrada en el café instantáneo. Es comprensible que Nestlé se concentre en el café instantáneo dado que ellos controlan cerca del 60% del total del mercado inglés. La parte de este mercado que corresponde a *Cafedirect* está por debajo del 2%. Según T. Harris (Oxfam), *Cafedirect* tiene mayores márgenes en café tostado y en grano (filtro y cafetería) que en café instantáneo, en parte porque con el tostado no hay necesidad

<sup>43</sup> Por ejemplo, National Student Unions Organisations están haciendo campaña en contra de Nestlé debido a la leche para niños vendida por Nestlé en el Tercer Mundo.

de anunciarse, y su espacio de mercado se acerca al 3%. Nos preguntamos entonces: ¿por qué está *Cafedirect* preocupado con el mercado del café instantáneo? De acuerdo con T. Harris y C. Pereira (Twin Trading), la respuesta es que el mercado del café instantáneo es muy alto en el Reino Unido, y lograr penetrar en él sería una buena manera de incrementar el volumen de sus ventas, y, por consiguiente, de sus compras, lo que beneficiaría a los PPC.

Al observar los tipos de café que vende *Cafedirect*, pareciera que no han evaluado con profundidad sus productos. En apariencia los ATO han sido muy efectivos en la venta de café; sin embargo, *Cafedirect*, al enfatizar el café instantáneo, ha desviado su atención hacia la publicidad masiva. En realidad, es posible que el café instantáneo amerite este esfuerzo, pero, también podrían aprovechar sus ventajas con ATO —catalizando otras pequeñas organizaciones y tiendas— e incrementando su volumen de café tostado y otros tipos de café, buscando nichos de mercado, en lugar de gastar cerca del 15% de las ventas totales en publicidad. Además, aparentemente los consumidores de café tostado son personas que pueden sentirse atraídas por diferentes tipos de café, dado que desean probar diversos productos. Este público está interesado en calidad, gusto y color, áreas en las cuales *Cafedirect* puede responder de forma competitiva. Ambos puntos implican que *Cafedirect* puede ir más allá de la esfera de la circulación y competir en su propio terreno, en lugar de competir en el terreno de Nestlé.

Sobre el tema de la información, la masiva campaña de anuncios de Nestlé es una manera de cubrir información a los consumidores. Asimismo, *Cafedirect*, aunque ellos

proveen de información en cuanto a los precios que pagan a los PPC, y particularmente a los productores de café, no usan este recurso en su favor. Consideramos que proveer información sobre la distribución como una cadena es una de las mejores maneras de informar a los consumidores.

Lo anterior tiene implicaciones en cuanto a la **publicidad**. Como se ha señalado en páginas anteriores, el tipo de publicidad que predomina es la masiva, que para el caso de *Cafedirect* es una trampa. En realidad, se trata de una guerra entre marcas: el pequeño *Cafedirect* y el poderoso Nescafé. De manera paradójica, esta guerra se desarrolla en el territorio de Nestlé-Café instantáneo, aparentemente con duras repercusiones en términos de economía de escala para *Cafedirect*, y más difícil si vemos los costos de publicidad. Por lo tanto, la práctica de la transparencia señalada antes puede mostrar dos cosas: en primer lugar, revela que aun con un precio "ético" hay márgenes de ganancia, y, por lo tanto, se puede observar la interrogante de cómo se explica que Nestlé sin esas políticas "éticas", esté recibiendo enormes márgenes por explotar a los productores y engañar a los consumidores; segundo, muestra que la práctica de la transparencia puede llevar a la necesidad de ser más innovador en cuanto a la publicidad (alcances, modos y contenidos) en la cadena del mercado alternativo.

#### **El poder de las marcas (brand names)**

El aumento de la competencia, que hemos mencionado, se ha debido particularmente a la introducción de las "propias etiquetas" (*own levels*), lo que ha provocado no sólo un aumento en la publicidad de masas, sino también la aparición de nuevas marcas

(*brand names*) para competir con Nescafé. Toda la organización de la cadena de los supermercados y su campaña de publicidad tienen el propósito de propagandizar sus marcas (*brand names*). Con esto se asume que los clientes-consumidores podrían comprar con "naturalidad" determinados tipos de bienes. Todo esto está relacionado con la economía de las marcas (*branding*). Para este análisis, es importante distinguir entre una marca masiva (*mass brand*) y una marca genérica (*generic brand name*), y luego entre la marca distintiva del producto (*brand*) y la marca visible de lo que se anuncia (*mark*).

Un ejemplo de marca masiva es Nescafé, y una marca genérica, Cafedirect.

Una marca masiva abarca solamente un rubro, cuya producción es masiva, y tiene por consiguiente una gran campaña publicitaria, necesaria para lanzar y sostener esa marca (*brand name*). Así, el consumidor sabe que "Nescafé" es café y puede identificarse con esa marca y su prestigio.

En cambio, una marca genérica puede incluir varios productos, como Sainsbury, por ejemplo. Los consumidores identifican el producto por su marca, y si "Sainsbury" expresa calidad y buena presentación, entonces se espera que todos sus productos —jugo de naranja, café, etc.— tendrán la misma calidad.<sup>44</sup> Cafedirect es también una marca genérica (aunque aún no promueve otros productos, sí planean hacerlo, por ejemplo, chocalatedirect).

Comparando ambos tipos de marcas, la genérica tiene sus ventajas: para comenzar, los gastos de publicidad son menores, ya que la propaganda se hace sobre la marca genérica, que cubre una variedad de productos, con el fin de que éstos sean reconocidos por los consumidores como tradicionalmente de alta calidad, y no como productos que pasan de moda (*fad products*).

La marca (*mark*) de un producto (*brand name*) se asocia con el contenido de éste: su composición (agua, proteínas, etc.), su origen, y demás elementos importantes.

Por ejemplo, Fairtrade es una marca que "garantiza un mejor trato a los productores del Tercer Mundo". Una marca también expresa la calidad de las relaciones entre los productores y los vendedores de los bienes terminados. En cierta forma, expresa lo que existe detrás de la marca (*brand name*) en términos de calidad del producto y las relaciones sociales con los productores. Por otro lado, una marca (*brand name*) es lo que llega a ser conocido a los consumidores, presenta el producto y explica que proviene de la compañía. La marca (*mark*) explica el aspecto cualitativo del producto.

Desarrollar una marca es fundamental en términos de información. La fundación Fair Trade tiene el rol de garantizar el funcionamiento de la marca (*mark*). Debido a que Nestlé (cadena 1) esconde la verdad sobre la calidad del producto y sus relaciones sociales con los productores, la marca es más importante para Cafedirect (cadena 2), de modo que provea información sobre

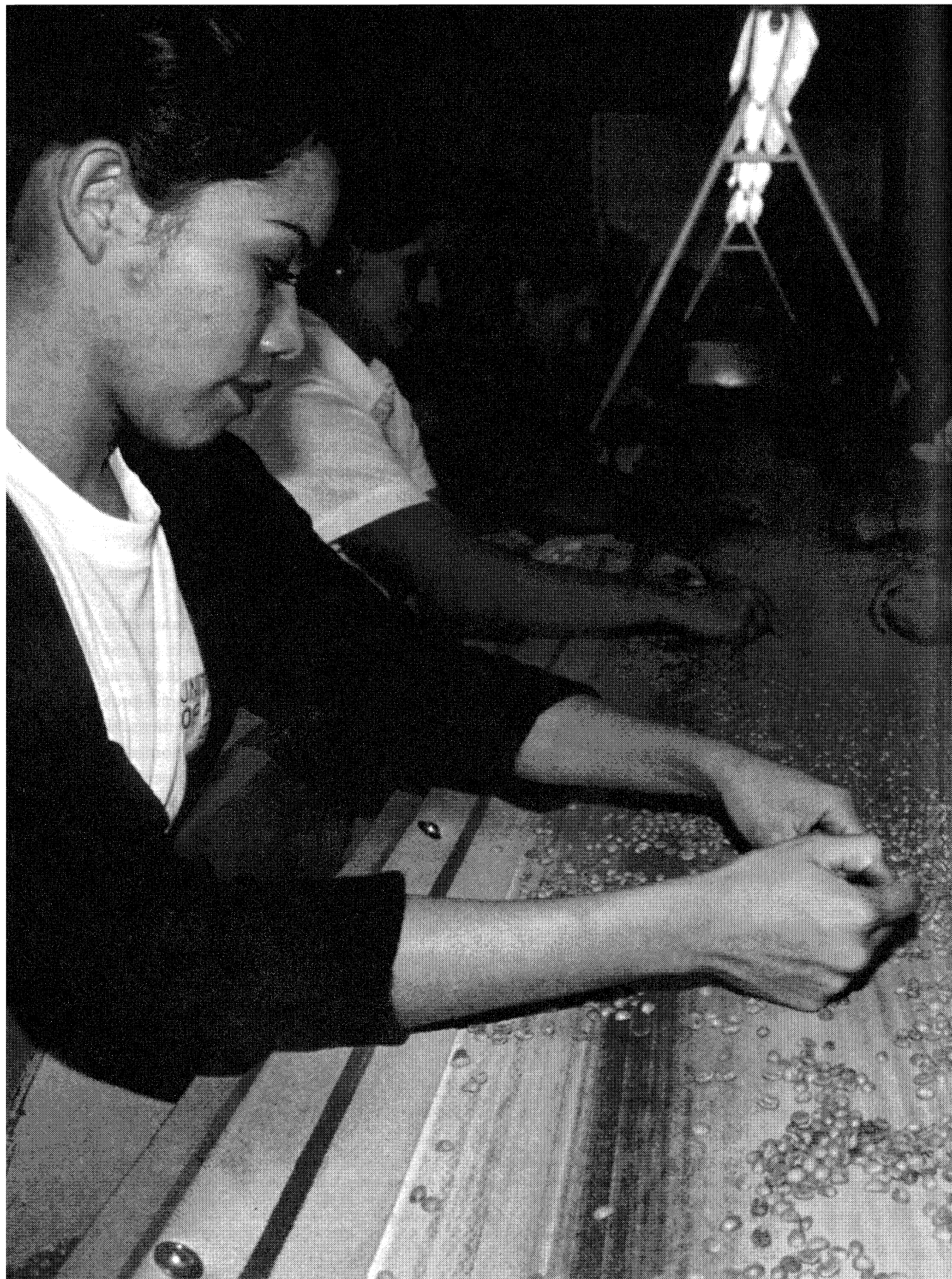
<sup>44</sup> Land Rover es otro ejemplo de una marca genérica. Están planeando extender su marca a otros productos, como botas. David Fulker, el gerente de mercadeo dice: "La marca Land Rover es reconocida instantáneamente y tiene una imagen y atención. Es bien hecho, durable, de apariencia fuerte (rugged) y cumple su propósito. Esos valores pueden exitosamente ser extendidos al negocio de las botas" (Jones, H. 1996, "The boot in front is a Land Rover", in Independent Newspaper, may 26, 1996.)

la calidad-salud-ecología del producto, sobre la justeza de las relaciones sociales con los productores. Los empaques de *Cafedirect* proveen alguna información: las organizaciones que trabajan con *Cafedirect*, el origen del café (países, y organizaciones de campesinos), la existencia de relaciones de comercio justo. Pero también aún es muy difícil encontrar otra información, como mencionamos en varias partes del texto, sobre todo relacionadas con la fase de distribución. La cultura de secretividad mencionada en la sección 2 tiene un espacio aquí también. Tampoco el rol de Fair Trade Foundation es claro. Desde su "guía pa-

ra prospectos, licencias y oferentes", pareciera que FTF es más una institución reguladora centrada en productos y en el RU, que una institución de desarrollo que promueve relaciones con los productores en los países llamados subdesarrollados y las marcas (*brand names*) del Reino Unido. Tampoco es claro su rol como catalizador de un "mejoramiento continuo" en la cadena para "garantizar un mejor trato" a través de la cadena. FTF reclama ser una regla "independiente", lo que es como lo contrario de la cuestión de desarrollar cooperación y competitividad dentro del nuevo contexto de competencia.

#### 4. Dos conclusiones preliminares de este capítulo

- 1) El 75-80% de las ventas totales se quedan en el Reino Unido, y de esto, cerca del 30% es absorbido en la fase distribución/venta. Comparado con el capítulo 3, notamos que la parte del precio de venta que queda en manos de los productores de café y de los comerciantes nicaragüenses es mínima, y que la mayor parte va a la distribución/venta en el Reino Unido. La etapa del procesamiento en Nicaragua (beneficio húmedo y secado) y en el Reino Unido (el tostado) se ha mantenido en su lugar.
- 2) Ha habido un significativo mejoramiento en la distribución en la cadena 2, pero al final se asume una estrategia institucional similar a la de Nestlé, por ejemplo, producción de café instantáneo, mercado masivo, publicidad masiva, economía de gran escala. Es particularmente interesante subrayar que una organización "ética", comprometida con los países del Sur tiene una estrategia que es más apropiada para las corporaciones transnacionales. Las experiencias de los países de Asia del Este y los llamados distritos industriales, en apariencia, han sido muy subestimadas.



## Capítulo 5

# Comercio ético con el café: posibilidades y limitaciones

Hasta aquí se han presentado dos situaciones contrastantes: por una parte, encontramos las corporaciones transnacionales, poderosas instituciones que influyen fuertemente sobre los productores y consumidores de todos los países, intensificando el sistema de *brokerage* que ha sostenido la situación de subdesarrollo en los países del Sur; y, por otro lado, está Nicaragua, un país muy débil, confrontando a Nestlé, con sus productores excluidos del principal sistema de beneficios comerciales.

En este contexto, los aspectos claves que expondremos en este trabajo son:

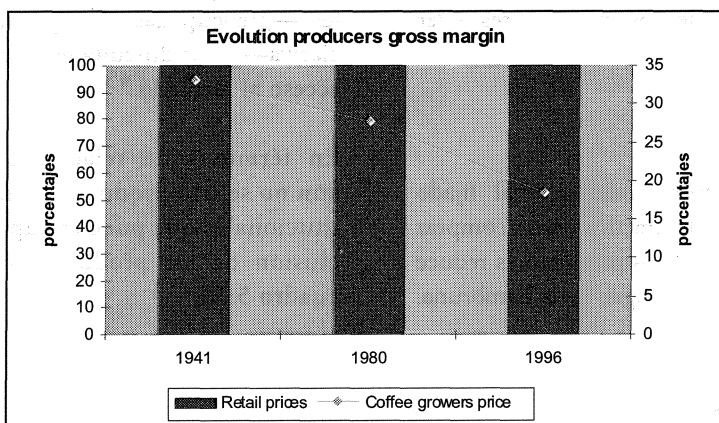
- La histórica reducción del valor agregado por parte de los productores de café
- El comercio ético que intenta una ruta para superar esa presión contra los pro-

ductores, a la vez que enfrenta sus propias limitaciones.

Dentro de este marco, es importante preguntarnos cuál es la ruta del desarrollo. Este capítulo esboza algunas conclusiones preliminares, y sugiere un perfil de propuesta con tres elementos:

- La necesidad de desarrollar instituciones como un "bien público" que puedan lidiar con la esfera de la circulación
- Enfatizar la esfera de la producción
- Tener una perspectiva de cadena y concebir su rol como "innovador social" en busca de un cambio institucional.

Gráfico 5.1: Evolución de la participación de los productores de café sobre el precio final del producto



Fuentes: Wickizer (1943); Clairmonte y Cavanagh (1988); Cuadro 4.1



## 1. Lecciones y perspectivas según ambas cadenas

Aparentemente, ninguna de las dos cadenas conducen al desarrollo para los productores. La cadena 1 significa tener que continuar en una situación de pobreza con posibilidades cíclicas de hambruna, mientras que la cadena 2 podría significar pobreza sin riesgo de caer en la hambruna.

En la cadena 1:

- Cuando los precios internacionales del café están por debajo de US\$ 0.80/lb, los productores corren el riesgo de caer en la hambruna, pues los precios se igualan a sus costos de producción y a la "brecha comercial".
- Cuando los precios están entre US\$ 0.75 - 0.85/lb, el tipo de finca convencional B está en crisis económica, mientras el convencional C ya está en profunda dificultad. En este sentido, la cadena 1 representa el peligro de profundizar el círculo vicioso de exclusión, deudas y bajos precios para los productores de café. Esta situación acentúa el sistema vertical de *brokerage*, y, globalmente, implica una sistemática caída de la parte del valor agregado de los productores (Ver Gráfico 5.1).

En la cadena 2:

- El precio mínimo internacional fijado (US\$1.26/lb) y la práctica de no comprar café "de futuro" a los productores reduce los riesgos de que caigan en la hambruna.

- Las dificultades de la cadena 2 provienen de:

- a) competir en el mismo terreno que la cadena 1, aunque con distinto mensaje e impacto.
  - b) Los riesgos de incrementar el gasto en publicidad justamente al competir con Nestlé. Si esta situación no mejora, *Cafedirect* puede llegar —con el tiempo— a considerar la reducción de su política del precio mínimo, y, sobre todo el "premio" actual del 10%.
- Prodecoop, en parte debido a la presión de los productores, continuará aumentando sus costos (sobre todo los de transacción, así como todo su propósito de mantener su capital de trabajo). El peligro aquí consiste en que las perspectivas de los productores de mejorar su valor agregado está en "veremos".
  - El propósito de los productores de expandirse con el cultivo del café orgánico es desalentado por la falta de asistencia técnica, la falta de organizaciones locales —preocupadas por apoyar esta iniciativa— y las dificultades para lograr el acceso al mercado.<sup>45</sup>

- En términos de relaciones sociales, aún no se han producido cambios institucionales que puedan superar la exclusión de los productores (ver Recuadro 5.1).

<sup>45</sup> Desafortunadamente, *Cafedirect* no está desarrollando un nicho de mercado como el café orgánico.



Recuadro 5.1a. Lecciones de promoción del desarrollo. ¿Qué hay que hacer?

1. Enfatizar lo organizativo, el aparato de una empresa, relaciones entre empresas con un rol de innovación social (cambio institucional). Es una manera de generar valor agregado, efectividad y confianza.
2. Desarrollar relaciones entre las empresas basadas en los intereses de todas las partes: por ejemplo, creando espacios de diálogo entre los productores y los procesadores, lo que puede contribuir a mejorar la calidad del café, a reducir los costos y bajar la mutua desconfianza. Es más importante invertir en la construcción de relaciones que en infraestructura.
3. Avanzar gradualmente en cuanto a incrementar la efectividad como una cadena (volumen y calidad del producto, nichos de mercado e información) en lugar de controlar otras fases de la cadena y otros grupos sociales. Por lo tanto, especialización flexible, autonomía y cooperación podrían ser pasos fundamentales.
4. Promover la multiplicación de comerciantes junto con instituciones financieras. Localidades con más comerciantes y acceso al crédito tienden a tener mejores precios y a manejar más información y capital social.
5. Buscar/construir nichos de productos y mercados: por ejemplo, el café orgánico permite mayores precios FOB y mayores ingresos para los productores de café, y tiene un alto impacto como cadena (276% más alto que la cadena 1). También conviene promover el café tostado y en grano junto con la cultura de usar cafeteras y valorar el sabor del café; lo mismo que otras especialidades.
6. Desarrollar una mentalidad de producir para los consumidores, para que el producto sea vendido en el mercado, por consiguiente, diseñar el modo de acopio y producción sobre la base de conquistar primero el mercado.

Veamos ahora, en el Recuadro 5.1b, lo que NO hay que hacer para encontrar una ruta de desarrollo viable para los productores.

Recuadro 5.1b. Lecciones de promoción del desarrollo. ¿Qué NO hay que hacer?

1. Luchar contra las corporaciones transnacionales usando los mismos métodos y racionalidad que ellos, así como competir en su propio terreno. Esto es como un juego de basketball entre pigmeos y Globetrotters (jugadores norteamericanos gigantes) cuando las reglas indican que las canastas deben estar por encima de los 3 mts.

2. Concentrarse en los precios y costos creyendo dos cosas: 1) que un día los precios "mejorarán", y que por lo tanto hay que seguir produciendo; 2) que las estructuras de organizaciones locales son democráticas, que rinden cuentas a su membresía y tienen relaciones horizontales, y que por lo tanto hay que tomarlas como algo dado.

3. Tener muchos propósitos basados en los márgenes del comercio. Entrenar y fomentar organizaciones sobre la base de ampliar la "brecha comercial". Los productores esperan sus precios para comprar maíz y vestidos, no para fomentar la ilusión de ser "propietarios" de una empresa fuera de sus localidades.

4. Concebir la cuestión de la distribución como un factor moral, más que como una institución y como resultado del poder del capital; es una cuestión de cómo desafiar al "imperio del broker" para ser considerados productores y consumidores.

5. Promover investigación y asistencia técnica separadas de las acciones de desarrollo. Organizaciones "reguladoras", como FTF, con un slogan de "garantizar un mejor trato" con los productores, sin operativizar en la práctica tan loable y necesario propósito.

Fuente: Elaboración propia

## 2. Perfil de una nueva propuesta

El objetivo no es sólo prevenir riesgos sociales (por ejemplo, la hambruna), también lo es el superar la situación de pobreza.

Este objetivo contiene dos elementos: uno referido a la comercialización del café, y, el otro, al fomento empresarial de instituciones de desarrollo.

En cuanto a la comercialización del café

Se debe recordar que son las relaciones entre empresas las que forman una cadena de

producción, procesamiento y comercialización del producto. En dichas relaciones deben darse los siguientes elementos:

a) Debe haber "reglas del juego" claramente definidas para la cadena como un todo y para cada organización de éstas sobre los precios, períodos, tasas de interés, información, y rendición de cuentas, entre otros.

b) Las negociaciones deben basarse en el precio final al consumidor (ver

Cuadro 5.1). Hay que superar algunos comportamientos paternalistas señalados en términos de "premio" y "precios mínimos".

c) Cada empresa debe ser autosostenible financieramente. De esta mane-

ra, las relaciones de comercio justo podrían ser reforzadas, y los productores podrían ser considerados como socios que comparten riesgos y oportunidades, como cualquier organización que pertenece a una cadena.

Cuadro 5.1c. Proyectando el mejor escenario de la cadena 2, 1995-2000+

	1995-96*		1997-98**		1998-99****		1999***		2000****	
	US\$	%	US\$	%	US\$	%	US\$	%	US\$	%
Precios de venta	3.7	100	3.5	100	3.2	100	3.0	100	2.8	100
Precio FOB	0.76	20.5	0.8	23	0.83	26	0.84	28	0.84	30
Brecha comercial	0.23	6.2	0.21	6	0.19	5.9	0.174	5.8	0.16	5.7
Precio de los productores de café	0.53	14.3	0.59	16.8	0.64	20	0.66	22	0.68	24.2
Brecha de producción	0.41	11	0.35	10	0.288	9	0.24	8	0.19	7
Margen neto del productor	0.12	3.2	0.24	6.8	0.35	10.9	0.42	14	0.49	17.5
Volumen***	700		1000		1400**		1700		2100	

+ Esta proyección realizada es válida para el período 2002-2006.

Fuente: \*Cuadros 3.1 y 4.1;

\*\* Diferentes fuentes entrevistadas expresaron ideas para reducir los precios de US\$ 3.5; y Cafedirect planea duplicar su volumen actual durante los próximos tres años.

\*\*\* En toneladas.

\*\*\*\* Tendencia de proyección.

Nuestra propuesta consiste en:

a) Bajar costos, aumentar volumen y ser más eficientes.

b) Construir una visión uniforme entre los distintos actores de la cadena, sin exclusión de nadie.

c) Negociar con los actores las reglas del juego y su cumplimiento de cara a au-

mentar el conjunto de la capacidad competitiva de la cadena. En este sentido, tal como se muestra en el Cuadro 5.1c, un acuerdo posible entre los diferentes actores de la cadena 2 podría traer una mejor distribución. En un período de cuatro años los precios FOB podrían ser iguales al 30% del valor final del producto, porcentaje semejante al precio final más alto de Nestlé, lo que está por encima del precio FOB de 1995-96; debajo

del de 1941 y de 1980, y cerca del precio que ofrece Nescafé.

Todas las partes tienen expectativas de reducir sus costos: los productores, de un 11 a un 7%; Prodecoop de un 6.2 a un 5.7%, y de manera similar *Cafedirect*. Pero, como ya se analizó en el capítulo 4, esta proyección tiene serias limitaciones en términos de economías de gran escala, cuyo contexto debe estudiarse mucho más.

Cabe decir que precisamente debido a las limitaciones, una revisión de la cadena 2 debe superar la esfera de la circulación y estudiar otras estrategias que vayan en la línea de crear nichos de productos y nichos de mercados, que incluyan café descafeinado y café helado, tanto en países del norte como en la propia Nicaragua y en la región centroamericana.<sup>46</sup> Esto podría incrementar de manera significativa el valor agregado del café y proveer de mayor competitividad a toda la cadena.

#### En cuanto al fomento empresarial de nuevas instituciones de desarrollo

En cuanto al segundo elemento de nuestro objetivo (fomento empresarial de instituciones de desarrollo), el caso de Prodecoop revela las dificultades que se encuentran al empezar e intentar consolidar una empresa comercial. Esto se debe a varios factores:

- La tradición del cooperativismo en el país, que fácilmente confunde los roles de empresa y de gremio.

- Las ansias de un gremio con más de 50 cooperativas y más de 2,000 familias campesinas de redistribuirse todas las ganancias, de siempre esperar mejores precios y de impacientarse con la lenta evolución de la empresa.

- La tendencia de querer abarcar mucho, de responder a las distintas demandas del gremio (desde mejores precios hasta asistencia técnica, capacitaciones, titulación de propiedades, etc.; así como responder a las expectativas de las agencias internacionales en cuanto a género, participación, proyectos educativos, etc.). De esta manera, la constitución de una empresa lleva a organizar distintos programas y proyectos.

- Resulta un verdadero reto el intentar construir nuevas relaciones sociales en una sociedad con una profunda desconfianza entre los productores.

Dadas las dificultades arriba mencionadas, la propuesta de desarrollar una institucionalidad apropiada busca fomentar un espacio de mejoramiento continuo, dentro de un ambiente de resolución de conflictos entre los productores y entre diferentes actores de la cadena.

De darse estos pasos, en el fondo se estaría construyendo una institucionalidad tipo piramidal, partiendo de lo que existe, para ir expandiéndose paulatinamente, con mucho realismo; sin pretender construir organizaciones "participativas" y "democráticas" imaginarias (ver Diagrama 5.1).

<sup>46</sup> Es necesario superar la idea de producir café pensando sólo en exportar, sin añadirle mayor valor agregado, así como el creer que la "segunda" del café es siempre para el mercado nacional. El mercado debe ser concebido como local, nacional, regional o más allá, pero como mercados contrapuestos unos a otros. Éste es el espíritu de la propuesta.

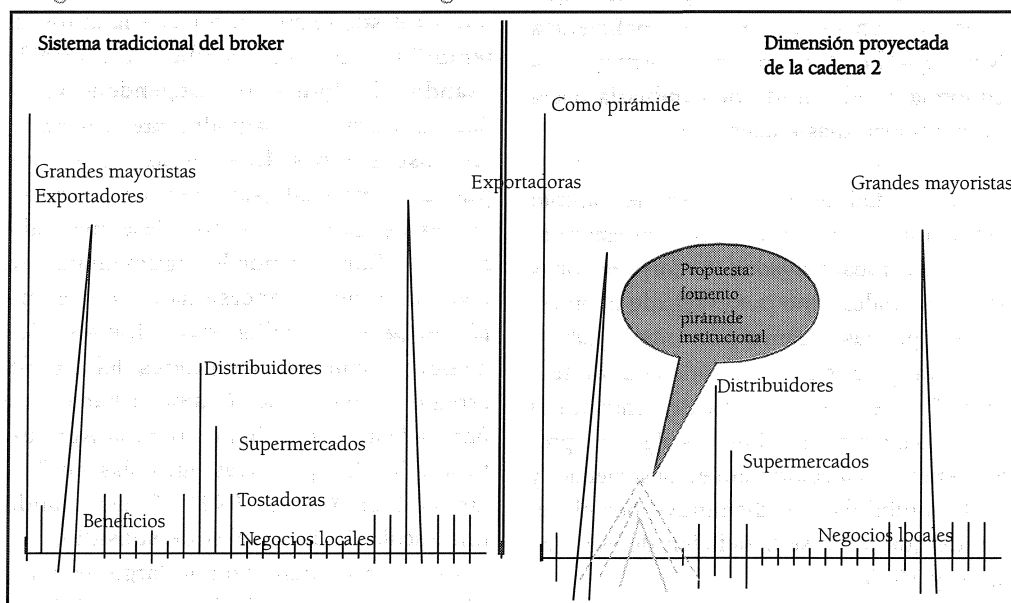
### Posibilidades de esta propuesta

En el largo plazo, ambos componentes de esta propuesta podrían realmente desafiar al sistema del *broker*. Para ello habría que lograr la eficiencia de una empresa que funcione con las reglas de juego del mercado; y al mismo tiempo poder crear nuevas relaciones en torno a la empresa, capaces de producir cambios importantes.

Esta propuesta, sin embargo, precisa contar con dos bases:

- La eficiencia de la empresa significa que el comercio es rentable, y, por lo tanto, costado por los diferentes actores de la cadena.
- Los otros componentes de intervención en el desarrollo (asistencia técnica, investigación, negociaciones con los gobiernos locales, y otros ejes) deben ser apoyados por las agencias internacionales y los gobiernos, pues se trata, fundamentalmente, de crear un "bien público".

Diagrama 5.1d: Dos "modelos" de organización social



## 3. Desarrollando un cambio institucional

El cambio institucional es un proceso de largo plazo que implica fomentar la aparición de instituciones con un rol de innovación social, que tiene que ver con las orga-

nizaciones que forman la cadena y con el proceso de institucionalización. Todo esto tiene como base una práctica de transparencia y responsabilidad.

### 3.1 Instituciones como un "bien público"

En una situación de competencia imperfecta (sistema del *broker* y cultura de secretividad) difícilmente podrá darse el desarrollo. Estas instituciones han excluido a la mayoría de la población del mundo, determinando la escala de la pobreza, de tal manera que la cadena 2 al final ha asumido una estrategia institucional similar al de la cadena 1. North (1990) considera que no se obtiene competitividad si una institución carece de "comportamiento óptimo". Asimismo, Hoff et al (1993: 22) argumentan que el mercado en un contexto de ineficiencia "*Nash equilibria*", puede no contribuir a la economía en el sentido de cambiarla hacia "un equilibrio más eficiente".

Hay necesidad de un proceso de cambio institucional, rol que no puede ser asumido por individuos privados o corporaciones transnacionales, sino por el Estado o, en este caso, por las organizaciones que participan e intervienen en la cadena 2. La teoría de "bienes públicos" puede contribuir a esta causa. Un bien público es algo que provee beneficios a cualquiera en la sociedad, y su disponibilidad no disminuye por el hecho de que otros se beneficien de ese bien (Lipsey, 1993).

North (1990) explica que los costos del cambio institucional son muy altos, que las instituciones caracterizadas como bienes públicos, son como una red de "externalidades" con gran importancia sobre la información. Estas organizaciones pueden generar espacios adecuados para los procesos de aprendizaje, permitiendo un aumento en el capital humano y especialmente en el capital social (ver Coleman,

1990 Ch. 12; Putnam 1993). Por lo tanto —según Hoff et al (1993: 22)— estas organizaciones, lejos de tratar con el dilema mercado-Estado a través de un gobierno que "puede jugar un rol central en corregir los fracasos del mercado", tienen como su papel principal ser innovadoras sociales dentro del contexto del fracaso del mercado y de un Estado débil.

Dados los beneficios producidos por estas instituciones, sus costos deben ser cubiertos por un fondo adicional que puede contribuir a que ellas sean sostenibles en el largo plazo. Esto significa seguir la ruta que va desde el subsidio hasta la autosostenibilidad, como lo escribe Yaron (1992) usando el "Índice de Dependencia del Subsidio", que es normalmente aplicado a las instituciones financieras, pero que puede ser aplicado también a las instituciones del procesamiento y la comercialización. También puede argumentarse en favor de fondos concesionales. Por ejemplo, el Banco Mundial provee fondos a los gobiernos con tasas de interés del 1%, un arreglo similar al de Grameen Bank o de Bangladesh, con el Banco para la Agricultura y las Cooperativas agrícolas en Tailandia (ver Yaron, 1992). Considerando una escala de 10 niveles de subsidio, éstos se irían reduciendo a lo largo de cinco años hasta que el nivel de sostenibilidad haya sido alcanzado.

Al tener este apoyo podrían crearse instancias de investigación y asistencia técnica, redes de instituciones financieras locales, hacerse inversiones en infraestructura (por ejemplo una procesadora), y también podrían surgir organizaciones dedicadas a la exportación, el procesamiento y la venta de los productos.

Aunque todo esto tomará tiempo, constituye la internalización de externalidades, y un proceso de institucionalización con nuevas "reglas del juego" (ver Uphoff, 1993; Putnam 1993).<sup>47</sup>

### 3.2 Moldeando una organización flexible

Un chiste que se hacía en los años 80 en relación con el gobierno de Nicaragua resulta muy ilustrativo: se comparaba las políticas del gobierno con una "roconola" en la que uno seleccionaba determinada música, echaba la moneda, pero luego sonaba una canción diferente de la que uno había escogido. Del mismo modo, en el caso de las políticas de gobierno, ocurría que después de poner la moneda, el resultado era una canción diferente. ¡El problema no era con las políticas, sino con la máquina (burocracia, partidos, organizaciones sociales, instituciones)!

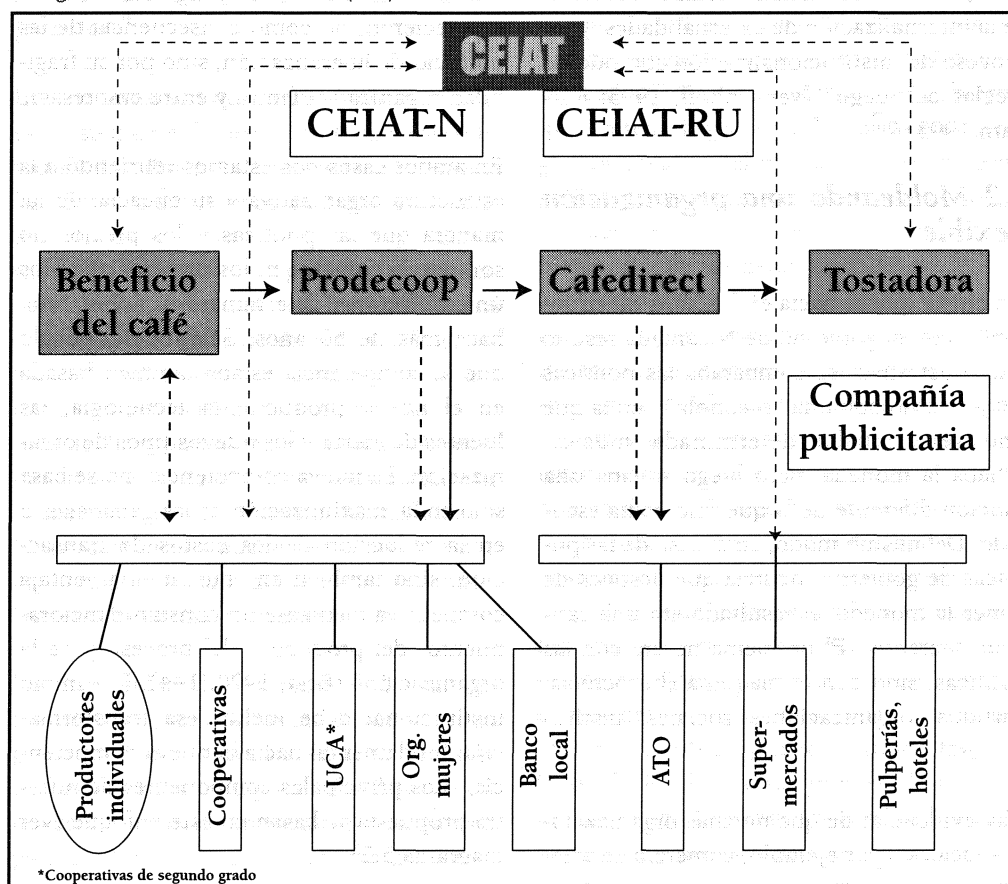
Hay evidencias de que muchas organizaciones locales (por ejemplo, comercio de arte-

sanías) fueron afectadas y algunas hasta desaparecieron, no como consecuencia de las políticas de liberalización, sino por su fragilidad organizativa (intra y entre empresas).

En ambos casos nos estamos refiriendo a la estructura organizativa y su eficacia, de tal manera que las políticas y los precios no son necesariamente ni los principales ni los únicos factores determinantes. Sobre esto, hace más de 50 años, Schumpeter señaló que la competencia estaba también basada en el nuevo producto, la tecnología, las fuentes de oferta y los nuevos tipos de organización. La nueva competencia no se basa sólo en la maximización de las ganancias, o en la reducción de los costos de transacción, sino también en "buscar una ventaja competitiva mediante un constante mejoramiento del producto, del proceso y de la organización" (Best, 1990: 144). El cambio institucional debe incluir esa transformación fundamental hacia la nueva competencia. Los principales componentes de nuestra propuesta se basan en este enfoque (ver diagrama 5.2).

<sup>47</sup> Sobre esto, North (1981) en su libro *Structure and Change in Economic History* (New York: Norton) compara las sociedades norteamericana y latinoamericana siguiendo la pregunta de por qué tienen diferentes niveles de desarrollo. Su explicación se lleva a cabo a través de un análisis histórico de los factores económicos de los siglos anteriores en Europa, que se centran en el tipo de institucionalidad de los países que colonizaron EE.UU. y América Latina.

Diagrama 5.2: Estructura de propuesta tentativa



### Un Centro de Evaluación, Investigación y Asistencia Técnica (CEIAT)

De la experiencia de los países de Asia del Este y de los distritos industriales de Europa, y de algunos países en vías de desarrollo, así como recogiendo las distintas experiencias de comercialización fracasadas,<sup>48</sup> debe de ser posible el construir un Centro de Evaluación, Ase-

soía e Investigación (CEIAT).<sup>49</sup> Este centro puede ser apropiado para las distintas partes de la cadena, particularmente para Prodecoop de Nicaragua y organizaciones de *Cafedirect* en el Reino Unido. Dada la dimensión de la cadena del café, este centro puede tener dos partes, una en Nicaragua (CEIAT-N) y otra en el REINO UNIDO (CEIAT-RU), con fuertes vínculos de cooperación y coordinación.

<sup>48</sup> Las pocas experiencias que persisten en el país suelen tener una contraparte dedicada a realizar investigaciones aplicadas al objetivo de la comercialización. Éste es el caso, por ejemplo, de PRODESSA-UCOSD en relación con el Banco de Granos. Por otra parte, las decenas de experiencias fracasadas coinciden en no haber tenido contrapartes del tipo que mencionamos. Para una ampliación del tema, ver Epílogo.

<sup>49</sup> El nacimiento y consolidación del CEIAT no debe entenderse forzosamente como la creación de una nueva institución. Puede ser así, pero también puede crearse construyendo relaciones entre instituciones del Sur y del Norte que pueden hacer este rol como contrapartes. También puede significar incluir nuevas áreas en empresas como Prodecoop, escenario recomendable luego de cierto recorrido y mejoría en cuanto a eficiencia. Lo más importante es entender el CEIAT como una contraparte que, sobre todo, realiza investigación.



La función de CEIAT puede incluir tres puntos:

- Evaluación de las experiencias que trabajan en el marco de una cadena, sus principales cuellos de botella; desarrollo de espacios que permitan resolver los problemas a través de mecanismos de mejoramiento continuo. En este marco resulta importante sistematizar las principales lecciones de cómo conquistar el mercado desde las experiencias fomentadas.
- Investigación dirigida hacia los aspectos que más afectan la efectividad de la cadena, por ejemplo: la calidad del café, aspectos organizativos en cada una de las fases, exploración de nuevas áreas que puedan captar otros nichos de mercado, nuevos productos en los que el café puede ser únicamente un insumo (como el café helado), estrategias de innovación del contenido de la publicidad junto con diferentes maneras de influir sobre la mayoría de la población.
- Asistencia técnica: se da promoviendo espacios de mejoramiento continuo (por ejemplo, entre productores de café y procesadores. Ver Recuadro 5.1); fortaleciendo las experiencias existentes con métodos de "campesino a campesino"; organizando estrategias sobre el café orgánico; catalizando nuevas áreas de organización social alrededor de un nicho de mercado doméstico.

Con estas características, el rol del Fair Trade Foundation puede incluir el garantizar no sólo "un mejor trato a los productores del Tercer Mundo", sino mejores relaciones de cooperación y competitividad entre las

diferentes partes de la cadena. Por lo tanto, el CEIAT sería concebido como parte del proceso de promoción del desarrollo, y no como un "observador" o institución consultora que no sería lo apropiado para el propósito en cuestión.

#### **Instituciones financieras y cadenas de bancos locales**

Hay experiencias exitosas de instituciones financieras en Nicaragua (ver Bastiansen, 1994), y otras en diferentes países del Tercer Mundo, como la muy conocida experiencia de Grameen Bank.

Creemos que en los casos estudiados las instituciones financieras deberían comenzar de manera vertical, siguiendo la cadena, y después de algún tiempo ir adoptando vías horizontales en torno a productos y actividades diversas. Prodecoop, con el apoyo de las organizaciones de *Cafedirect*, ha empezado a proveer crédito (ver capítulo 3.2). La presente propuesta argumenta a favor de la necesidad de descentralizar el financiamiento, y, por lo tanto, de construir una red de instituciones financieras locales en los territorios de los productores de café, para incluir otros servicios como el ahorro y a un sector social más amplio. Esta iniciativa puede ser coordinada con la red de bancos locales promovidos en Nicaragua por varias instituciones, entre ellas, Caruna y Nitlapán.

Este proceso, después de experimentar y lograr algún grado de institucionalización, puede diversificarse gradualmente hacia una lógica de territorio, fomentando la participación de los productores en las organizaciones de los bancos, buscando extender sus servicios hacia otros productos y actividades (comercio y actividades sociales, co-

mo crédito para educación o salud), y desarrollando instituciones financieras autónomas y sostenibles. Por lo tanto, en el largo plazo, Prodecoop debe comprometerse, sobre todo, con las actividades de comercio, y promover cambios institucionales desde su rol como innovador social que influya en la reorganización de los mercados.

#### **Catalizando otras experiencias dirigidas a buscar un nicho de mercado doméstico**

Creemos que hay otras prácticas posibles que podrían juntarse con carácter experimental para mejorar la distribución/venta del café en Nicaragua, por ejemplo: promover el café tostado con miras al mercado doméstico, que podría luego expandirse poco a poco hacia otros países de Centroamérica.

También existe la posibilidad de promover la distribución/venta de café orgánico en lu-

gares como universidades, centros de investigación, tiendas naturistas, embajadas e instituciones estatales, ya que en dichos lugares existe demanda de un café de mejor calidad. Hasta el momento no existe en Nicaragua un café catalogado como de "alta calidad", ni tampoco se distribuye café orgánico dentro del país.

Un experimento que reuniera los ingredientes mencionados podría permitir entender las dificultades del mercado en el Reino Unido, y podría ser otro espacio para compartir información sobre aspectos de mercadeo/comercio. Además, contribuiría a entender por qué los precios del café tostado no varían en los supermercados del país, mientras que el del grano oro varía de manera constante.

Finalmente, la posibilidad de promover esta experiencia sería objeto de investigación por parte de CEIAT.

## Capítulo 6

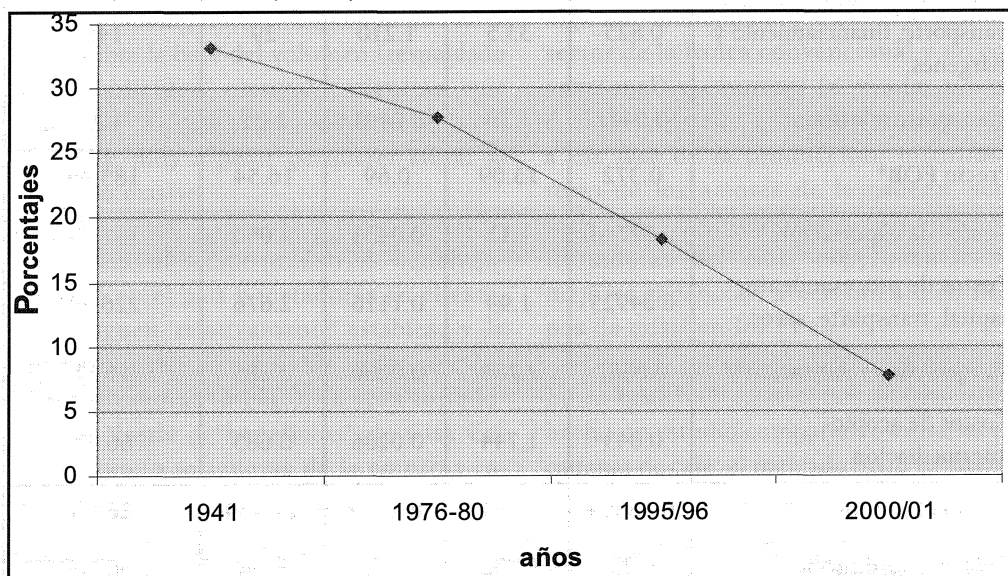
# En búsqueda de un café con rostro nica

Cinco años después de haber iniciado este estudio (en 1996), confirmamos hoy, en 2001, que la paradoja actual es que el café se ha convertido en el gran negocio mundial, al mismo tiempo que en la peor pesadilla del Sur. Unos venden hasta en US\$ 5.00 la taza de café, mientras otros (actores ubicados detrás de las plantas de café) reciben menos del 1% de ese valor. ¿Es esta situación producto de la pura coincidencia

de factores o expresa algo más estructural? Si es lo último, ¿qué factores lo sostienen? Son interrogantes trabajadas en los capítulos anteriores. Aquí, a la luz del presente (2001), buscamos confirmar los hallazgos del estudio, discutir la viabilidad de seguir apostando al café, y analizar las posibilidades de producir-comercializar un café con otra identidad en un marco de mercado abierto.

### 1. La validez del estudio cinco años después

Gráfico 6.1 Evolución, participación de productores en el precio final del café



Precio del café (productor) como fracción del precio de venta de café soluble en los supermercados del RU. Factor de conversión: 2.6g café fresco a 1g café soluble.

Fuente: Wickizer (1943), Clairmonte y Cavanagh (1988); cuadros 1.3, 4.1 y 6.1

El Gráfico 6.1 y el Cuadro 6.1 revelan que las ideas centrales del estudio llevado a cabo hace 5 años (en 1996) se confirman. La sistemática reducción de la capacidad de acceso al precio final del café por parte de los productores sigue siendo una realidad. Más aún, en los dos últimos años, la caída del precio al productor sigue sin encontrar fondo.

Cuadro 6.1. Costos y márgenes del café instantáneo 100 gramos 2000/2001.

Indicadores de comparación	Cadena tradicional		Cadena alternativa		Cadena alternativa/cadena tradicional (%)
	US\$	%	US\$	%	
Precio al consumidor	2.4645	100	4.169	100	169.18
Distribución al por mayor y menor	0.823	33.4	1.250	30	151.96
Licencia	0	0	0.0833	2	
Publicidad	0.160	6.5	0.583	14	364
Costos financieros	0.239	9.7	0.2918	7	122
Costos de tostado, bodegaje, transporte, financiamiento y márgenes.	0.825	33.5	1.210	29	146
Transporte marítimo	0.0441	1.79	0.0441	1.05	100
Precio FOB*	0.372	15.09	0.69	16.54	185.48
Costos de exportación	0.02748	1.11	0.0434	1.040	157.88
Costos de procesamiento, capital, transporte, sacos.	0.04925	1.99	0.1116	2.676	226.59
Margen comercialización**	0.0687	2.788	0.0286	0.685	41.62
Costos de acopio-intermediación	0.043	1.744	0.0286	0.685	66.51
Precio al productor**	0.18354	7.447	0.4778	11.459	260.3
Costos de producción***	0.23	9.332	0.2	4.796	86.96
Margen neto para el productor	-0.04646		0.2778	6.66	597

\* El precio de Prodecoop es el promedio entre 1 qq. oro vendido a precio de mercado y otro a precio "alternativo", aunque para efectos de comparación en el cuadro se parte de la base del precio alternativo.

\*\* En la cadena del mercado alternativo es "capitalización" (capital de trabajo).

\*\*\* Los costos de producción son un promedio de los tres tipos de productores (ver Cuadro 3.1) que incluye: mano de obra, insumos, capital y costos de transporte, desde la finca hasta un camino transitable.

Fuente: Basado en entrevistas a Prodecoop, Unicafé, la empresa tradicional, los "beneficios" secos A y B, e informantes claves en el Reino Unido.

El gran negocio del café está en la comercialización, lo que es coherente con el contexto internacional en el que la economía del café es gobernada desde el mercado.<sup>50</sup> Los márgenes comerciales siguen subiendo, tanto en Inglaterra como en Nicaragua.<sup>51</sup> Los precios del café puesto en los supermercados varían levemente, mientras que los precios internacionales del café verde enfrentan sus peores caídas.

La leve variación de precio al consumidor que acabamos de mencionar tiene que ver con que, en los últimos 5 años, Nestlé bajó £0.20 por café instantáneo de 100 gramos, y Cafedirect subió £0.20 (comparar cuadro 6.1 con 1.3). Esto último implica que Cafedirect tiene un precio 70% mayor que el de Nescafé (que en 1996 era del 33%), y está relacionado con la lógica de economía de gran escala: Nestlé va captando más mercado sobre la base del volumen (respaldado por publicidad masiva); mientras que Cafedirect va seleccionando aún más su clientela, muy a pesar de querer entrar al mercado masivo.

En cuanto al sector industrial beneficiado seco en el país y tostadoras en el exterior, siguen relativamente estables, y la mayoría pertenecen a las empresas comercializadoras (*broker*), ya sean tostadoras de Nestlé o "beneficios" de Cisa Exportadora, o tostadoras de la empresa café Soluble en el país. Sin embargo, existen

algunos beneficios y tostadoras que funcionan como empresas independientes, y prestan servicios de beneficiado o tostado del café. Ilustremos el caso del beneficiado en el país, independientemente de si pertenece a otra empresa o no: el precio del servicio no ha variado en relación con años anteriores (sigue entre US\$5 y US\$7/qq., con un promedio de US\$6/qq.) En tiempos de bajos precios, como los actuales, lo único que varía son las dificultades para la pronta cancelación por parte de las empresas o dueños del café, lo que acarrea costos adicionales de inventario para el beneficio.

De lo anterior se desprende que quienes están en crisis son los actores ubicados detrás de las fincas cafetaleras: dueños y trabajadores de las plantaciones, así como algunas instituciones (por ejemplo un sector de la banca convencional y no convencional) y empresas (como las proveedoras de insumos químicos) que apuestan a esa fase de la producción; mientras el resto de los actores de la cadena, sobre todo las importadoras y grandes distribuidoras del café, experimentan sus mejores ganancias, precisamente en tiempos de crisis en los PPC.<sup>52</sup>

En lo relativo a estas conclusiones, hemos hecho un estudio comparativo entre las dos cadenas de café: el mercado justo (o alternativo) y el mercado tradicional. Las diferen-

50 En Nicaragua, de 11 empresas comercializadoras que había en 1992 y 28 en 1996 (ver capítulo 3, punto 3), en la actualidad —según CETREX— existen 38. 12 de ellas se constituyeron en el primer semestre del presente año (2001), justamente en plena crisis internacional del café verde.

51 Nuestro estudio no incluye el mercado local, pero hemos revisado los precios locales y hemos encontrado que el precio de los cafés puestos en los supermercados, sigue invariable. Si los precios del café de segunda y tercera, principales insumos del café empacado, están muy bajos debido a los precios internacionales del café verde, y los precios en las ventas y supermercados no han variado, los márgenes de ganancia claramente se han incrementado. Ese incremento se da fuera de las puertas de la finca y de los beneficios de café, y dentro de los márgenes que se mueven entre la tostadora y los estantes de venta.

52 Nestlé informó en febrero de 2000 haber aumentado sus ganancias en un 20 %. También Starbucks expresó haber aumentado sus ganancias en un 41% (ver Times of India Online del 24 de febrero y del 27 de enero, 2001, respectivamente. Ambas fuentes son citadas por Oxfam GB 2001).

cias señaladas en el estudio se confirman en el presente (2001).

- Cuando los precios internacionales del café (verde) están por debajo de los US\$120/qq., a diferencia de la cadena tradicional, la cadena del mercado justo impide que los productores caigan en la miseria (hambruna).<sup>53</sup> Este resultado se obtiene gracias al precio mínimo de garantía, que permite ofrecer precio FOB en las circunstancias actuales, en un 85% más alto que el mercado tradicional.
- En familias de muy escasos recursos ubicadas en áreas distantes del mercado, a diferencia del mercado tradicional donde el productor se ve obligado a vender su café de futuro, el mercado justo provee crédito en condiciones aceptables; mientras que las casas comercializadoras tradicionales no proveen de créditos, ni siquiera cuando los precios están altísimos, como en 1996.
- En términos de eficiencia, a diferencia de la cadena del mercado justo, la cadena tradicional es mucho más eficiente. Además, cuando los precios son mayores de US\$120/qq. pueden darse casos y momentos en que los productores recibían mejores precios en el mercado tradicional que en el alternativo.

En el fondo, vistas las dos cadenas estudiadas en un plazo de 10 años, a pesar de los

problemas de eficiencia que hemos señalado en la cadena del mercado alternativo, ésta sigue siendo una gran inversión de largo plazo para los pobres, no tanto para dejar de ser pobres, sino para no caer en la miseria (hambruna).

¿Cuál es la explicación de todo esto? En el contexto actual de crisis del café (verde), la explicación dada en el estudio cobra aún más valor. Primero, la noción de competencia funciona para los países productores de café, no así para las transnacionales que controlan el comercio y el tostado del grano.<sup>54</sup> De esta manera, el problema de los precios se traslada a la sobreoferta de producción, a la incapacidad negociadora de los gobiernos para organizar la oferta (fijar cuotas). No se menciona, por ejemplo, que las existencias de café en los países del Norte van aumentando, y que esto tiene incidencia en los precios.<sup>55</sup>

Con todo esto, queda cuestionada la validez de intentar ver en el fomento de las exportaciones la salvación para el desarrollo de los países del Sur, propugnado y financiado por el Banco Mundial a través de los programas ESAF, siguiendo los preceptos básicos de la teoría neoliberal.<sup>56</sup> Los PPC aumentaron en un 15% su producción desde 1990 (Oxfam GB, 2001), mucho más rápido que el consumo; y sin embargo, el valor de sus exportaciones visto en los últimos 20 años ha bajado (ver Gráfico 6.2).

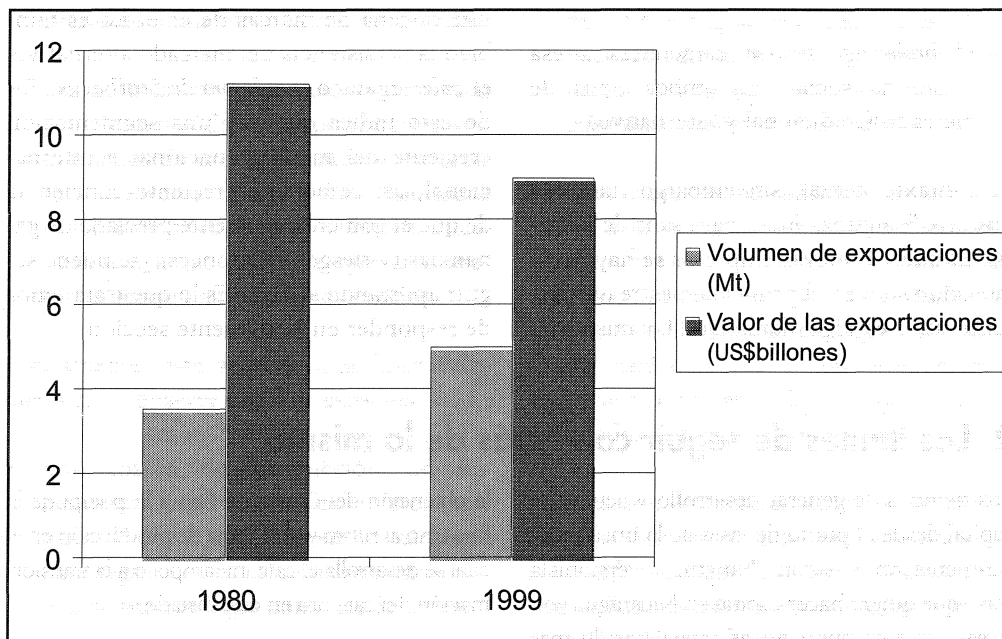
53 Aunque el valor del precio FOB (del mercado justo) en relación con el precio final, entre 1996 y 2001, bajó de 19.6% a 16.5; lo mismo que el del productor de 13.8 a 11.4%.

54 Pareciera que hay dos mundos, uno regido por los precios internacionales del café verde, y otro regido por los precios finales del café. La competencia, como las políticas, se reducen al ámbito de esas "fronteras".

55 Entre 1998 y 2001, el stock ratio (relación del stock en función del consumo) ha aumentado de 47.3 a 61.9% (IICA, 2001, Boletín Promecafé, dato basado en ICO). Con esto, los precios seguirán siendo afectados.

56 La superproducción de Vietnam, por ejemplo, ha sido financiada por el mismo Banco Mundial, convirtiéndose ahora Vietnam en el segundo exportador mundial de café (Oxfam GB, 2001).

Gráfico 6.2: Exportaciones de café de los países productores de café: volumen y valor (1980-1999)



Fuente: FAO Statistics.

Además, existe una especie de "máquina social" que hace que los costos reboten y caigan sobre los productores (y consumidores) de café, pero en el marco de los "dos mundos" (ver nota 5). Es decir, que los costos de acopio, beneficiado y exportación son fundamentalmente invariables, aunque los precios estén por encima o por debajo de los US\$120. ¿Qué sostiene esta "máquina social"?

1) Las ideologías fordista y tylorista persisten detrás de las empresas y organizaciones gremiales del país.

2) La cultura de secretividad se afianza tanto en las empresas de comercialización tradicional como en las organizaciones del mercado justo.<sup>57</sup>

3) Las relaciones de desconfianza entre diferentes actores (familias campesinas e intermediarios comerciantes, cafetaleros y beneficiado del café, etc.) estimulan prácticas de mutuo engaño.

4) La idea de la inversión física y el control de las distintas fases como factores claves de competitividad es patente en los actores de la cadena del

<sup>57</sup> Asimismo, en el país, las empresas le tienen pavor a proveer información sobre sus productos, volúmenes y precios. La competencia es percibida como una verdadera guerra. Pero, ¿cuál es el temor del café soluble contra Nescafé y viceversa, por ejemplo? Dudamos que sean sus volúmenes o gastos en publicidad, montos que son fácilmente calculables. Nuestra hipótesis es que su temor es hacia los consumidores y, en consecuencia, a perder mercado. Temor a que se sepa que el componente de su producto es de segunda y tercera calidad (en el mejor de los casos), o a que se conozca que algunos componentes del café tostado en algunos casos, pueden ser dañinos para la salud, o que los consumidores sepan de algunas prácticas (relaciones) sociales que puedan ser percibidas como muy injustas. Éste es también el miedo de Nestlé en el Reino Unido.

café y en las instituciones que intervienen en ella.

- 5) El *brokerage system* caracteriza a esa "máquina social" en ambos tipos de mercado (tradicional y alternativo).

El contexto actual, sin embargo, también nos ofrece algunas luces para salir de la crisis. El que 12 nuevas empresas se hayan establecido sólo en el primer semestre del presente año, es algo llamativo. Lo mismo el

que en los supermercados de Managua hayan emergido, en la última década, más de una docena de marcas de café. Lo es también la persistencia del mercado alternativo, el café orgánico y el *boom de Starbucks*. Todo esto indica que hay una segmentación creciente del mercado nacional e internacional, así como una creciente conciencia de que el comercio es fuente preciada de ganancias (y riesgos). Entonces, ¿se puede seguir apostando al café? Es lo que trataremos de responder en la siguiente sección.

## 2. Los límites de seguir con "más de lo mismo"

Los tiempos de generar desarrollo y acumular capital desde el punto de vista de la finca prácticamente ya pasaron. Ningún inversionista serio que quiera hacer capital en Nicaragua con el café va a comprar fincas cafetaleras; lo más probable es que entre estableciendo empresas comerciales, luego puede ser que obtenga "beneficios" de café como estrategia de acopio y obtención de calidad. Lo paradójico es que Nicaragua sigue apostando al café desde la óptica de las fincas. Veamos esta apuesta y sus límites, para luego analizar algunas explicaciones, concluyendo con la necesidad de repensar la lógica de "más de lo mismo".

A pesar de la actual crisis del café (verde) y la situación revelada en este estudio, Nicaragua sigue apostando al café (verde), no a la caficultura ni a sus subproductos (o sea, se sigue apostando a

la obtención del Grano de Oro a la puerta de la finca, no al rubro y al sistema de producción en el cual se desarrolla el café, ni tampoco a la transformación del café oro en café tostado).

- Los programas de asistencia técnica por parte del gobierno,<sup>58</sup> de las ONG<sup>59</sup> y de las agencias de cooperación<sup>60</sup> siguen empeñados en creer que un aumento de productividad del rubro café es la salida a la crisis de este producto.
- Los programas de financiamiento rural, sean de ONG, cooperativas RL o del gobierno, financian el café (la planta), no la caficultura, y mucho menos las fases del tostado y empackado del café de cara a diversificar los tipos de productos de ese rubro. Raramente financian los modos

58 El Instituto de Tecnología Agropecuaria (INTA) se dedica a contribuir a la mejoría del café ofreciendo servicios de asistencia técnica e información sobre la base de experimentos (variedades de plantas, criterios técnicos de siembras, etc.).

59 Uno de los programas más novedosos de asistencia técnica, impulsado por Nitlapán-UCA, fomenta que los cafetaleros intensifiquen su producción, mejoren su beneficiado húmedo y así produzcan más y mejor. Como respuesta a la crisis del café, esta institución a través de un programa llamado Tropitécnica busca que los productores mantengan su café, bajen sus costos de producción (vía uso adecuado de los insumos, manejo de sombras, uso de cultivos propios como el guineo y la pulpa para abono), mejore la productividad y calidad del producto (calibración de la despulpadora, modos de evitar la sobrefermentación del café y uso menor de agua para ganar en el aroma del producto).

60 Un programa (Fondeagro) que va desarrollándose impulsado por ASDI (Agencia de Cooperación Sueca) busca reactivar la caficultura (y la ganadería) proveyendo, a través de ONG locales, financiamiento y asesoría técnica. Se entiende la reactivación del café como aumento de la productividad (qq/mz).



de acopio, transporte, comerciantes-intermediarios, o el establecimiento de empresas que dinamicen la cadena del café.

- Las políticas de liberalización comercial y el fomento de las exportaciones son diseñados de cara a producir y exportar más café verde. Son políticas impulsadas por el Banco Mundial en el ámbito internacional, a sabiendas de que la sobreoferta seguirá afectando los precios.

Ciertamente, esta apuesta a la finca cafetalera aún conserva algunos espacios.

- Los costos de producción de los pequeños productores cafetaleros son bajos,<sup>61</sup> por lo que aún existen márgenes para seguir con el café, incluso en períodos de precios bajos como los actuales.
- La pérdida de granos por mala calibración de la despulpadora, así como la pérdida de calidad por la sobrefermentación del café y el uso excesivo del agua, indican que aún existen márgenes para mejorar en cantidad y calidad el producto en el ámbito de la finca, pero en su fase de poscosecha. La experiencia de Tropitécnica-Nitlapán puede enseñar mucho en esto.

- La inclusión de otros cultivos como modo de diversificación productiva puede amortiguar la crisis; esto es lo que hace actualmente la gran mayoría de cafetaleros (pequeños y medianos) que combinan café con otros rubros.

- Si el contexto internacional en lo relativo a la venta de servicios ambientales mejorara en el marco del acuerdo de Tokio, podrían existir posibilidades de venta de dichos servicios que, en el caso del café combinado con otros rubros, tiene mayor capacidad de fijar carbono que los sistemas silvopastoriles.

¿Cuáles son los límites de estas opciones?

Salvo la tercera opción que acabamos de apuntar,<sup>62</sup> las otras dos permiten sobre todo que las familias cafetaleras no caigan en la miseria (hambruna),<sup>63</sup> pero no contribuyen a superar la pobreza. Además, la situación de bajos precios (menores de US\$75/qq) lleva a que las casas comerciales no provean crédito a sus intermediarios, quienes en cascada suelen comprar de "futuro" (período junio-agosto de cada año) a un sector de familias campesinas que comúnmente se denominan "campesinos de subsistencia".<sup>64</sup> Esta situación ha generado una especie de desarticula-

61 Según Unicafé, se calcula que entre los pequeños y los medianos productores (que representan el 25 % del total de los cafetaleros) producen el 70% del total del grano, mientras que los grandes (que sólo representan el 1% del total) producen el 30% de ese rubro.

62 Es difícil valorar esta opción con cierto realismo. De existir la posibilidad puede tener un gran impacto en el largo plazo, pero tampoco podemos obviar que hay países como Costa Rica con mayor capacidad para obtener beneficios de este tipo de opciones. Además, la conocida oposición de los Estados Unidos en torno a este punto (a diferencia de los gobiernos europeos), limita fuertemente la viabilidad de tal opción. Por otra parte, la posibilidad de que los cafetaleros hagan uso de sus árboles maderables para tiempos de crisis como los actuales sigue enfrentando problemas en las políticas-leyes que los desincentivan.

63 Creemos que el hecho de que la hambruna se esté experimentando en fincas-empresas cafetaleras de Matagalpa, y no en comunidades donde predominan los pequeños productores, tiene que ver con los costos de producción. Las fincas de los grandes empresarios tienen —junto con sus altos niveles de productividad— altos costos de producción, que sobrepasan los actuales bajos precios del café, por lo que NO cortar café les resulta más beneficioso. Se da la hambruna en familias que dependen del café como principal fuente de trabajo. No así en comunidades donde predominan los pequeños productores, debido a sus bajos costos y a su capital social con otras familias campesinas del lugar y de afuera de sus comunidades. Eso, junto con algún grado de diversificación de sus parcelas, es lo que les permite tener algún margen de supervivencia, aun con los actuales precios.

64 También se aprecian efectos en muchos otros sectores y de manera variada. Por ejemplo, las mujeres que trabajan en los beneficios salen perjudicadas porque sus pagos, aunque no sufran mengua, sí sufren retrasos.

ción (parálisis) de la red de comercialización tradicional (ver Diagrama 6.1), con efectos muy negativos para las familias involucradas, cuya caída en la miseria es evitada en la medida en que hayan logrado la diversificación de su parcela.<sup>65</sup> Finalmente, esa desarticulación refleja también la calidad (negativa y variable) del capital social que existe entre los obreros agrícolas y otros actores del café. Como se puede ver, las opciones señaladas permiten competir sólo en precios por una diferencia de no más de US\$5/qq. Son opciones en que la estrategia de aprovecharse de algunas coyunturas como la mano de obra barata (en lugar de producir un producto sofisticado, pero con bajos costos) no ha variado.

Otra solución dentro de esta visión alternativa ha sido el exportar café tostado. Los obstáculos son evidentes: las tarifas arancelarias y no arancelarias fueron creadas para evitar esos intentos; el dominio de los importadores que logran abarcar el café del país es muy fuerte, así como su incidencia en las políticas de sus países; el control del mercado en los países del Norte por parte de grandes compañías con décadas de recorrido; la guerra de las marcas donde los "principiantes" están prácticamente fuera de la carrera por conquistar el mercado.<sup>66</sup> Colombia y Brasil lo intentaron una y otra vez, tal como se indica en el estudio, sin tener mayor éxito, más que el de vender sus productos bajo el nombre de las empresas transnacionales o marcas extranjeras.

En resumen, las opciones mencionadas expresan una filosofía de "más de lo mismo". Es un empeño que se ha mantenido desde

hace más de un siglo cuando se comenzó a sembrar el "Grano de Oro".<sup>67</sup> Es la lógica de *commodities* (o sea, de pensar que "café es café" y con eso basta). Dentro de esta racionalidad, la competencia se produce entre productores y PPC, con un espíritu que perjudica a los mismos países y productores. Se intenta mejorar la situación con el aumento de la producción-exportación, a pesar de que el valor de lo exportado va disminuyendo. En el anhelo por mejorar la productividad se olvida que eso también significa un alza en los costos, y que un aumento en la producción contribuye a la sobreoferta del café. Mientras el café sea visto como *commodity*, se está ante un espejismo, vendiendo los diamantes del país como si fueran circonios.

Pero entonces, ¿por qué Nicaragua se aferra a esa lógica de "café es café"? Aparte de las ventajas comparativas estáticas (importancia del área, volumen y tradición, por ejemplo), una de las razones (presión financiera de organismos como el Banco Mundial) ya fue mencionada. Una segunda razón tiene que ver con la "cultura de lotería": diferentes actores, incluyendo los intelectuales, creen que un futuro año de buenos precios compensará los malos tiempos. Un tercer factor más estructural es el creer que la productividad del café depende únicamente de la finca y de los factores implícitos en ella (la calidad del suelo, su ubicación en las alturas y el manejo de la finca), y la manera de pensar del productor, que se puede resumir en la expresión: "Éstos son mis bueyes y con éstos voy a arar". El problema es que sólo se ven los "bueyes" a nivel de finca, y no dentro de la perspectiva de la totalidad de la

65 En este tipo de situaciones, al igual que las familias de Matagalpa que cayeron en hambruna, es que se aplica la expresión de "el colmo del pobre es no tener a alguien que lo explote".

66 El mercado, de manera figurativa, funciona como un/a bailarín/a experto (a) y un/a principiante. El/la experto (a) se burlará del/la principiante y evitará su ingreso. Para ser aceptado(a) como bailarín/a se necesita mucho más que "saber bailar".

67 Es un espíritu similar al intento del país de invertir en turismo, se sigue apostando a "vender" como atractivo el mismo volcán que ya tiene 15 millones de años o la misma ciudad de Granada con 478 años.

cadena, ni en el marco de las ventajas comparativas dinámicas. Esa es la trampa.

Para que no se queme la tortilla, hay que voltearla. Es necesario repensarlo todo desde la lógica del mercado (las fincas, el procesamiento del café, la producción de diversas calidades, la diferenciación de productos, la exploración de otros mercados (nacionales, regionales e internacionales). Dadas las complejidades de todo lo dicho, resulta evidente que no puede abordarse el problema sólo desde la cabeza de los productores. Resulta urgente abordar la situación de manera interdisciplinaria, con presencia de otros profesionales (como sociólogos, economistas, psicólogos sociales, publicistas), lo mismo que fortalecer los contactos con redes alternativas de mercado, de modo que se pueda abordar el problema de manera holística, en busca de

una nueva lógica que permita "voltear la tortilla" cuantas veces sea necesario.

La visión que necesitamos para abordar el problema del café es distinta de la que hace falta para tratar la situación de otros productos vegetales o incluso de los granos básicos, pues además de los problemas propios del café ya señalados, hay que añadir el hecho de que los vegetales y los granos básicos se producen en semanas o meses, mientras que el café es un cultivo perenne. Y esto indica que hay que "voltear dos veces la tortilla": mirar desde el mercado el tipo de producto que se quiere obtener del café y mirar desde la finca las calidades que se pueden producir: es decir, mirar la caficultura y sus diversos productos. Ésta es la tarea de la próxima sección.

### 3. Apostando a los cafés con rostros cambiantes

Desde la ventana del mercado podemos ver una diversidad de productos que pueden obtenerse del café. Estas posibilidades, sin embargo, también tienen sus limitaciones, que serán estudiadas en la sección 4 de este capítulo. Mientras tanto, veamos la dimensión del "qué".

#### 3.1 Definiendo identidades de café

Café es más que café. Lo que distingue a un café de otro tiene que ver con su forma, sabor, imagen, carácter, origen, tiene que ver con su identidad.<sup>68</sup> "La clave del éxito está en la diferenciación del producto que (...) vayamos a producir" (Javier Mejía, de

la sociedad Esperanza Coffee Group en alianza con Cooperative Business International de Estados Unidos, La Prensa-6 de septiembre, p.8B).

Algunas de las posibles identidades del café que encontramos en el mercado internacional son:

- El café comercializado vía mercado alternativo (*FairTrade*, *Equal Exchange* y *Max Havelaar*) es presentado con dos características que son las que conforman su identidad: "trato justo" a los productores y calidad.

<sup>68</sup> El tipo de café vendido por Nicaragua no tiene identidad. Es un café que llega a los países consumidores mezclado con robusta, con café proveniente de decenas de otros países. De esta manera los consumidores no saben si es café nicaragüense, mucho menos si es de las alturas de San Juan del Río Coco o de Dipilto. Es un café sin identidad, salvo su marca "Nescafé", perdido en el mercado y consumo masivos.

- Costa Rica vende otras identidades: por ejemplo, un café ecológico, que además proviene de una zona pobre.
- Café Selva Negra vende dos mensajes: un producto de calidad gourmet a la vez que una historia y un lugar turístico del país (o sea que le añade atractivos).
- Otros cafés basan su identidad en sus componentes: café orgánico,<sup>69</sup> café fino, café de sombra, café de altura.

Observemos que a través de la construcción de identidades se vende un concepto social, una noción ecológica, una idea de turismo, una ilusión, cultura, historia o algún nuevo atributo del café. De esta manera, el/la consumidor/a toma una taza de café absorbiendo en realidad la identidad comprada o comprometiéndose con esa identidad.

Por otra parte, también hay otro abanico de posibilidades de vender café como un insumo de otro producto: café con leche, café chocolate, café sorbete, café helado, etc.<sup>70</sup> Aunque estos subproductos no tienen una identidad construida como las mencionadas arriba, constituyen diferentes maneras de responder a la demanda

de los consumidores y de conquistar el mercado mediante la "creación del gusto".

### 3.2 Procedimiento para comercializar identidades y subproductos

El contexto actual de globalización y preeminencia del mercado contribuye a la segmentación de los mercados según diferentes patrones sociales, económicos y culturales. Así, la lógica de estudiar la agroecología del país para producir diferentes tipos y calidades de café, es una racionalidad que asume que la demanda es determinada por la oferta. Sin embargo, en nuestros días, lo contrario es más cierto, por eso debemos, más bien, discernir el tipo de productos que el mercado requiere, experimentar, y luego organizar la producción-acopio de lo demandado,<sup>71</sup> y en ese marco ver el indicador agroecológico.

Dentro de esta dinámica, la calidad de un producto en el fondo es un concepto social: lo que se vende es ideología (en el sentido positivo de la palabra) no únicamente un resultado técnico; lo que se comercializa es un producto social.<sup>72</sup> Nótese que todo esto se origina en una dinámica de diálogo: los productos demandados/ofrecidos y las identidades se construyen entre varios actores.

69 Cada una de las especialidades tiene sus ventajas y desventajas. Veamos el caso del café orgánico. Su costo en insumos químicos es cero, pero resulta alto en mano de obra. Por otra parte, si bien su demanda va creciendo, lo hace muy lentamente, de modo que es un mercado que sigue siendo pequeño. Lo bueno es que como el mercado se va segmentando cada vez más, un país como Nicaragua tiene la posibilidad de convertir gran parte de su producción cafetalera en productos especializados.

70 Los mismos bares de café son un espacio sociocultural para promocionar cierta identidad con el nombre de café. Desafortunadamente, la cultura nicaragüense no parece incluir estas virtudes. Por ejemplo, en Managua no hay más de 3 cafés-bares entendidos como espacios de estudio, lectura, reuniones, citas y sana diversión.

71 Oigamos lo que dice Jean-Jacques Perriot, especialista internacional en calidades del café: "Ese café de todas las zonas de Nicaragua (Yalí, Río San Juan, Dipilto y la Cordillera Isabelia), cuenta con potencial para venderse hasta en un 100 por ciento por encima de los precios de la Bolsa de Nueva York". Previamente había expresado que la calidad de café nicaragüense no es conocida, por lo que "hay que trabajar en su promoción". (La Prensa, 5 de septiembre, 2001).

72 Esto no significa que lo meramente técnico carezca de valor, lo tiene y mucho. Las calidades del café dependen del manejo de la siembra, labores culturales, altura de la región, el régimen de pluviosidad, el terreno, los procesos de beneficiado, el tipo de transporte del producto desde la finca, el tostado y granulado. Estas labores son realizadas por manos humanas y mediadas por relaciones sociales. Es decir, cuando predomina una relación social donde la desconfianza y la cultura del mutuo engaño son la regla, entonces no se puede esperar un producto de alta calidad. Por otra parte, obsérvese que la calidad se determina en todas las fases de la cadena, por lo que la coordinación y cooperación en el conjunto de la cadena es fundamental.

Con esta visión, algunos principios y pasos a tomarse en cuenta son:

- a. Tener una noción de mercado abierto para superar la dualidad mercado local /exportación. Producir café pensando en el mercado, en los consumidores, y no seguir creyendo que el producto es para un intermediario o para la empresa de "beneficio" de café, situación que es propia de la cadena 1. Lo anterior implica un cambio de mentalidad que afecta, entre otras cosas, la determinación de las calidades.
- b. La lógica de entrar por la vía del mercado significa preguntarse: ¿Qué productos requiere el mercado? ¿Dónde venderlos? Sobre esta base de ir identificando productos a la vez que construyendo identidades<sup>73</sup> se puede ir organizando la economía del café con el principio de que la cuestión es ganar, y ganar teniendo mercado.
- c. Al disponerse en función de la demanda (tipo, tamaño, forma, atributo, identidad) con el tiempo y la cantidad requeridos, se puede organizar la oferta por zonas geográficas y organizaciones de productores, sin olvidar que:
  - una sobreoferta lleva a la caída de los precios o a mayor exigencia en calidad;
  - una baja oferta acarrea riesgos de perder mercado. Observemos que la organización de la oferta se da cuando se hace pensando en entrar al mercado y conquistarlo. La situación actual de los productores de café (y de los PPC) es que no conquistan el mer-

cado y sólo se dedican a esperar precios fijados en la Bolsa de New York, por lo que sus intentos de organizar la oferta del café sufre limitaciones estructurales.

- d. Los mecanismos para lograr que la conquista del mercado sea viable pueden variar. Se puede negociar con canales de comercialización relativamente pequeños (por ejemplo marcas norteamericanas), establecer alianzas (como el caso entre *Esperanza Coffee Group* y *Cooperative Business International*), participar en la cadena del mercado alternativo o buscar otras modalidades institucionales.
- e. Conquistar cualquier mercado significa ante todo desarrollar marcas (ver capítulo 4). La posibilidad de generar ganancias reales está en el éxito que se obtenga al colocar un producto en el mercado, construir su imagen (marca) y su concepto.<sup>74</sup> El modo como se defina tiene implicaciones sobre el mercado que se obtenga, la publicidad que deba ser utilizada, y, por consiguiente, una determinada manera de diseñar el producto.

En la medida en que se desarrollen nuevos productos-identidades, marcas, se fomenta también nuevas formas y espacios de participación de los actores económicos de la cadena del café. La calidad, por ejemplo, es tarea de todos; entonces, cuando se trata de producir para un nicho de mercado, el corresponderle con determinada calidad y cantidad precisa de negociaciones entre diversos actores.<sup>75</sup> ¿Cómo llevarlas a efecto?

73 Muchas veces esta identificación puede incluir un sector social a responderse. Por ejemplo, el posesionarse con un producto café ante la misma población de origen nicaragüense radicada en los EE.UU.

74 En el país, por ejemplo, hay más de una docena de marcas (*brand names*). Café soluble es una marca *masiva* que promociona varios productos de café (Presto, Café Toro, Presto Expreso, etc), y controla alrededor del 85% del mercado local. Una de sus estrategias claves es el producir marcas (*brand names*). Esto indica una incipiente, pero creciente segmentación del mercado local. Sin embargo, aún no hay marcas (*brand names*) *genéricas* ni marcas (*mark*) que expresen el contenido cualitativo del producto (como ingredientes o relación social).

75 Esta perspectiva es dada desde la sociedad, que busca generar más ingresos vía mejora de su competitividad. Normalmente se da lo contrario: con relaciones de "mutuo engaño" y desconfianza, se termina ofreciendo productos de mala calidad. Por

#### 4. Las oportunidades en su dimensión de cambio institucional – el "cómo" construir otras caras del café

Identificar el *qué* es importante; construir el *cómo* es fundamental. La diferenciación del producto tiene que ver con el carácter de las empresas, sus relaciones, su modo de organización y su impacto en términos de cambio institucional. Para esto hemos analizado las enseñanzas y límites de la experiencia de Prodecoop (mercado alternativo), lo que esta organización ofrece, particularmente en un contexto de bajos precios como el actual, y luego resaltamos la necesidad de construir relaciones nuevas entre los diferentes actores como una estrategia empresarial y de combate a la pobreza.

##### 4.1 La relevancia de mejorar la cadena del mercado alternativo

Incidir en la "máquina social" es lo que marca la diferencia real. El presente estudio ofrece una propuesta con la intención de mejorar la cadena del mercado alternativo. Sus principios de bien público, su identificación y el carácter de estructura piramidal que se va ampliando a medida que va siendo posible, lo mismo que la propuesta de crear el CEIAT (Centro de Evaluación, Investigación y Asistencia Técnica) que acompañe las experiencias en el Sur y en el Norte, pueden ser ampliados hacia el desarrollo de otras empresas comerciales y *coffee specialties*. Todo ello, visto desde el presente, sin duda, cobra aún más valor.

Pero, además, la persistencia de Prodecoop revela lo adecuado de la propuesta.<sup>76</sup> Prodecoop ha aumentado su volumen de comercialización del café, lo mismo que su capital de trabajo invertido en infraestructura (beneficio seco de café). Su existencia permite que más de 2,000 familias productoras de café no conozcan la miseria en estos dos años de caída de precios internacionales del grano; pero su nivel de eficiencia (que se da también en el conjunto, el de la cadena del mercado alternativo)<sup>77</sup> lo limita, y no llega hasta permitir que dichas familias superen su estado de pobreza. De hecho, la empresa tendría serias dificultades en un escenario fuera del mercado alternativo.

Este resultado dual se debe a la implementación parcial de la propuesta. Factores a su favor: a) La pertenencia a una red de cooperativas de Centroamérica y el dinamismo que ha cobrado la organización FLO (Fairtrade Labelling Organisation) del mercado alternativo se han traducido en los siguientes apoyos: asesoría técnica (crédito, imagen y comercio) e investigación (elaboración de un plan estratégico de 5 años); b) La continuidad del mercado alternativo que compra una determinada cantidad de café (convencional y orgánico),<sup>78</sup> con el consecuente beneficio de políticas de precio mínimo de garantía, premios y pre-financiamiento.

ejemplo, es conocido que el 90% del café tostado e instantáneo en el país es de muy mala calidad, proveniente de la peor calidad del café. Según nuestras averiguaciones, prácticamente la marca "óptimo" es el único producto con mejor calidad.

76 El fracaso de experiencias como la de ECOCONIC revela que la relación gremio y empresa, sin contrapartes de investigación, evaluación (por ejemplo, auditoría) y asesoría técnica comercial, sufren una fragilidad inherente. Prácticamente, resultan ser de las experiencias que "nacieron para morir".

77 Por ejemplo, si el precio final del café puesto en los supermercados del Reino Unido bajara, habría mayor venta, en consecuencia más demanda de café, lo que ayudaría a los productores del mercado alternativo, pues actualmente sólo venden una parte de su producción en ese mercado.

78 Prodecoop vende un 50% de sus exportaciones en el mercado alternativo. Es decir, que este mercado es aún muy pequeño y su evolución muy lenta. Es un nicho de mercado.

Si la propuesta de creación del CEIAT fuese implementada para funcionar de forma permanente, los resultados serían mayores. La propuesta sugiere: investigaciones aplicadas a la comercialización, que vayan desde la finca hasta los consumidores, fundamentalmente en su dimensión de organización de mercados (por ejemplo, la reorganización del acopio para encontrar la manera de reducir los costos de transporte-acopio para los productores; evaluaciones que sistematicen la experiencia de cara a potenciar la emergencia de una contraparte local-endógena; asesoría técnica

sobre la base de la investigación y las evaluaciones. Un CEIAT capaz de contribuir a que el Sur tenga voz en el conjunto del mercado alternativo y ante los gobiernos, y que organizaciones como Prodecoop puedan asumir un rol de contraparte.

De todas maneras, a pesar de las dificultades que puedan encontrarse, la sola existencia de Prodecoop por más de 10 años revela su contribución en este asunto. El Recuadro 6.1 enumera algunas de las enseñanzas recogidas.

Recuadro 6.1: Enseñanzas de Prodecoop

Factores estructurales(situación)	Lecciones de la experiencia	Limitaciones de la experiencia
<p>Asociados de las cooperativas de Prodecoop se hallan en una región de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-baja densidad poblacional,</li> <li>-dispersión geográfica,</li> <li>-pobre infraestructura (caminos).</li> </ul> <p>Efectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-dificultades de innovación social: altos costos de acopio para el productor, para sus organizaciones y para la empresa.</li> <li>-Dificultades en preservar calidad del café: transporte, mentalidad de responder al mercado.</li> </ul>	<p>-Relación gremio-empresa. El gremio representa a los productores, y la empresa juega con las leyes del mercado.</p> <p>-Resultado: acumulación en capital de trabajo traducido actualmente en infraestructura (beneficio seco).</p>	<p>-Los costos de comercialización no tienen tendencias a bajar en el conjunto de los 10 años. El ser empresa sigue siendo difícil.</p> <p>-Las relaciones del gremio con las cooperativas y asociados es otro talón de Aquiles.</p>
	<p>-Rol del gremio, empresa y ONG. Roles que adquieren mayor claridad, pero que les siguen significando dificultades. El rol de ONG incluye el organizar la asistencia técnica, género y proyectos varios.</p>	<p>-Anuencia de agencias de cooperación para que Prodecoop tengan un rol de "ONG" ejecutando diversos proyectos.</p> <p>-Presión de cooperativas por recibir atención a diversas necesidades.</p> <p>Resultado: Prodecoop sufre el riesgo de "abarcarse mucho y apretarse poco". Por ejemplo: descuido en su rol de transferir información para fortalecer la capacidad negociadora de las cooperativas y sus asociados.</p>
	<p>-Asesoría contratada en el marco de la organización regional y el FLO, revela la importancia de CEIAT, con acompañamiento permanente Prodecoop puede avanzar más.</p> <p>-Persistencia en el comercio les permitió evolucionar en la venta del café por solidaridad o venta del café por su calidad. O sea, la calidad es la que produce el precio, no al revés.</p>	<p>-Noción de ser socios (contrapartes) arrastra problemas. 1) Los del Norte: comprar producto y pagarles buen precio; los del Sur: ofrecerles un buen producto y acopiar lo acordado; 2) La empresa (Prodecoop): conseguir más mercado; los productores: responder con calidad, sin desviar productos.</p>

Fuente: Elaboración propia

La mayor novedad de la cadena del mercado alternativo está en su carácter de coalición puesto a prueba en la coyuntura actual. Mientras la cadena tradicional se encuentra desarticulada y hasta podríamos decir paralizada (ver Diagrama 6.1 y sección 2), la cadena del mercado alternativo ha fortalecido su organización. Veamos de manera comparativa:

a. El sentido de pertenencia a la cadena por parte de los productores es más fuerte en la cadena 2.

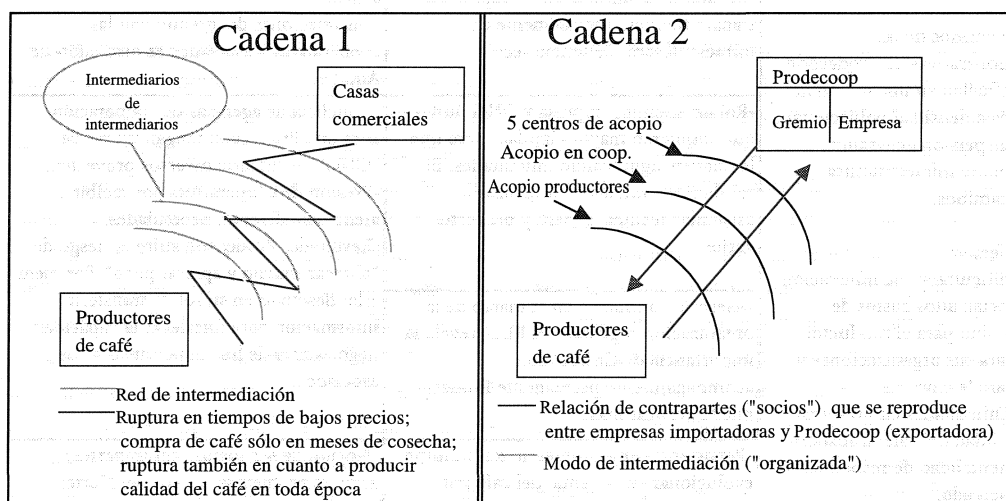
b. Mientras los productores que venden en la cadena 1 no vislumbran el mercado más que al intermediario más próximo, los productores de la cadena 2 reciben

mensajes que los retan a generar un mejor producto para un mercado determinado.<sup>79</sup>

c. Ese sentimiento de que la coalición funciona se acentúa con el prefinanciamiento que se da año tras año en la cadena 2, mientras en la cadena 1 se paraliza en tiempos de bajos precios.

d. La "coalición" de actores en la cadena 1 es muy frágil y depende sobremedida de la empresa comercializadora, mientras que en la cadena 2 es posible avanzar con relaciones de contrapartes, que permiten que los productores mejoren su calidad y la empresa los precios, al mismo tiempo que se amplían los mercados.

Diagrama 6.1: Persistencia y ruptura de coaliciones en épocas de bajos precios



Lo anterior indica que el éxito de un eventual surgimiento de empresas comerciales con *coffee specialties* depende no tanto del hecho de fomentar especialidades de café *per*

se, sino de la calidad de su organización en tanto "coalición de actores". Si ésta se parece más al tipo de la cadena 1, tendrá básicamente una lógica de acumulación financiera

<sup>79</sup> Los productores ubicados en la cadena no le encuentran sentido a mejorar la calidad cuando su práctica ha sido el jugar dentro de la cultura del "mutuo engaño". No hay incentivos para mejorar la calidad del producto. Se produce para el intermediario, no para el consumidor.



por parte de la empresa comercial, desarticulable según evolucionen los precios, y sin mayores espacios de mejoramiento continuo que se traduzcan en mayor calidad del producto. Si en cambio se parece más a la cadena 2, incluyendo un escenario de mayor eficiencia financiera, y una "coalición de actores" que desarrolle un espíritu de contrapartes, entonces el tipo de competencia trasciende el simple criterio de reducirse a los precios, y su perspectiva supera el cortoplacismo y la sola lógica de acumulación financiera. Este tipo de organización es el que permite mayor participación de actores, es más efectiva y con mayor capacidad competitiva.

#### 4.2 Construcción de relaciones, el gran reto actual

La posibilidad de entrar exitosamente a competir en los mercados está, pues, en la construcción de relaciones entre diferentes organizaciones cuyos roles puedan complementarse. De alguna manera el mercado alternativo muestra esa realidad, a la vez que revela sus límites en tanto responde a un nicho de mercado; vemos, por lo tanto, la necesidad de construir otros segmentos de mercado a través de otras formas de organización.

Podríamos decir que, en el fondo, el desarrollo proviene del choque entre las burocracias (entendidas como aparatos organizativos). Los principales factores que resultan clave para tales efectos son:

a. La construcción de relaciones supone la posibilidad de lograr diversos tipos de alianzas y arreglos institucionales. Una

empresa se relaciona con instituciones del Estado, empresas privadas (compradores, beneficios de café), banca (crédito), intermediarios u organizaciones de productores, agencias de cooperación, proveedores de servicios (por ejemplo transporte). Unas relaciones son comerciales de mutuo beneficio en el contenido de las transacciones; otras son de mayor cooperación, por ejemplo, entre los compradores y los vendedores de café que apuestan a un determinado mercado; otras son de contrapartes reales como el gremio y la empresa, entre un centro de investigación y el gremio-empresa, entre el gremio y la empresa, y contrapartes internas-endógenas capaces de presionar por información de cara a mejorar su capacidad negociadora. El arte está en construir relaciones sanas, duraderas y transparentes.<sup>80</sup>

b. La construcción de relaciones parte de las estrategias de cada empresa/organización, las cuales tienen que ver con su propia identidad. En este sentido, buscar que la calidad del café se mida con un mismo criterio, es estandarizar y hacer que salga un mismo tipo de café, lo que es contraproducente para el objetivo de competitividad que vamos siguiendo. O sea, que la estrategia del sector no debe sustituir a la estrategia de las empresas.

c. La eficacia de una coalición significa poder innovar tanto las marcas como el mercado. En la actualidad, cada vez más la promoción de un producto puede ser realizada por cada empresa a través de la radio, televisión, y un sinnúmero de medios (mu-

<sup>80</sup> Decir "transparentes" resulta muy complejo. La tentación de competir usando los mismos medios del "adversario" es muy fuerte. Se prefiere fácilmente compartimentar la información. El problema de esto es que, desde el punto de vista de la sociedad, no contribuye a la competitividad, lo que al final perjudica al país. La transparencia informativa es un "bien público" que incrementa la capacidad de negociación de los actores, desarrolla el conocimiento y, por lo tanto, agrega valor al producto.

rales/pintura, acuerdos con instituciones como las universidades para la venta de un producto, Internet). Esta promoción, sin embargo, pasa por la definición de las marcas (*mark* y *brand name*) que es la economía política de la información, un punto demasiado importante donde, paradójicamente, las investigaciones y las teorías convencionales son limitadas, y donde las ONG, agencias de cooperación e instituciones del Estado brillan por su ausencia.

La existencia de esta capacidad implicaría tener mecanismos de aprendizaje permanentes en el país. ¿Es posible soñar en esto? Es posible si el Estado, la sociedad civil y las instituciones del mercado alcanzan un nivel de coordinación básica de cara al país y de cara a revisar esa profunda "cultura de lotería" en la que el país se halla hundido. En este sentido, el Estado debe contribuir en la construcción de "bienes públicos", en la producción de una visión de competitividad que parta desde la demanda de los consumidores (no desde la finca y desde la oferta), en el fomento de (y mediación entre) empresas en torno a especialidades de café,<sup>81</sup> invertir a través de las universidades en investigación y definir políticas con una lógica de incentivos para apoyar a los distintos actores sociales —incluyendo las ONG y las agencias de cooperación y organismos bilateral/multilaterales— que se encarrilen en el tren de la nueva competitividad. Esta dinámica puede permitir conquistar más mercados y mejorar el producto, lo que puede ser fomentado por el Estado bajo la filosofía del bienestar económico, de fomento del "bien público".

En la medida en que surja esta capacidad institucional es que el valor del café mejorará muy a pesar del vaivén de los precios de New York, y, por consiguiente, más familias podrán escapar del pozo de la miseria (hambruna). Lo contrario de esta ruta es seguir apostando en más de lo mismo: "Un día mejorarán los precios, mientras tanto, seguiré aumentando la producción (costos) "cultura de lotería".

Cuando el Estado, las empresas y la sociedad civil (por ejemplo, los gremios) trabajan desde las propias identidades en un marco de coalición, priorizando la construcción de relaciones para mejorar el producto según nichos de mercados, las estrategias de conjunto tienen una visión diferente. Así, puede que la solución no esté en bajar o subir costos en el país, sino fuera de él; puede que tenga menos sentido pelearse entre sí cuando se trata de competir como cadenas de actores; puede que el objetivo no sea aumentar la producción, sino producir menos para generar más valor; puede que sea innecesario tener que usar los viejos instrumentos de las transnacionales como el uso de publicidad masiva con marcas masivas; y puede que sea intrascendente buscar controlar lo más posible, y más bien convenga buscar cuantos aliados se pueda. Entonces, no se trata de que las empresas comerciales redistribuyan sus ingresos, ni de combatir a las transnacionales en su propio terreno y con sus mismos medios, sino de conquistar diversos mercados en diferentes ámbitos y escalas; y, además, hacerlo como coalición de actores.

81 Las 12 nuevas empresas que surgieron en el primer semestre del presente año son exportadoras, y empresas que van experimentando con especialidades de café. Algunas de ellas son cooperativas que buscan exportar directamente, relacionándose con los importadores. Sin embargo, si la propuesta planteada por el CEIAT no se lleva a cabo, fomentada por el Estado y/o por las agencias de cooperación, la mayoría de esas nuevas empresas quebrará en el corto plazo, a menos que se sostengan con alguna inyección externa o precios favorables, pero en todo caso temporales.

## Conclusiones

A través de esta investigación, el análisis se ha concentrado en dos cadenas específicas de producción–distribución del café. A pesar de esto, sus implicaciones van mucho más lejos en términos de teorías, investigación y políticas.

Se han agrupado varias teorías sobre la esfera de la circulación, producción, cadena de productos y en las esferas institucionales. Debido a que cada una tiende a centrarse en un área —por ejemplo, de la esfera de la producción para la organización industrial— fue necesario discutir todas ellas para tratar con el tema de esta investigación.

Estudiando ambas cadenas de café, pareciera apreciarse una brecha entre la teoría y las situaciones o las empresas que tratan con negocios o desarrollo. Indudablemente, las teorías proveen un marco de trabajo para investigar, pero tienden a ser muy generales, mientras que las empresas de negocios están tratando con aspectos concretos de cómo desarrollar mercados, cómo encontrar nichos de mercados y productos, economía sobre las marcas, debates sobre el tipo de publicidad idóneo, desarrollo de organizaciones del comercio y de la política económica de la información. Simplificando esto aún más, la brecha pareciera ser entre el *qué* (teorías) y el *cómo* (negocios diarios). A través de cada capítulo, esta investigación expresa la importancia de construir un puente para cubrir esta brecha y así promover un desarrollo real y sostenible.

Sobre la investigación, debe decirse que mucha de la literatura está basada en datos secundarios que provienen, sobre todo, de International Coffee Organization y UNC-

TAD (en particular ICO). Datos sobre los PPC se basan en información oficial que proviene de los gobiernos, mientras que en los países consumidores el precio de venta proviene de un promedio extraído de las cadenas de los supermercados.

En contraste, este estudio ha encontrado que información estadística de ICO sobre los precios de los productores de café resulta incorrecta, mientras que sobre el consumo del café hay información insuficiente: por ejemplo, no hay estadísticas sobre los diferentes tipos de café que se venden a los consumidores —cappuccino, expreso y café helado, los cuales son fundamentales para medir el consumo del café— tampoco hay indicaciones sobre los grados de innovación en esta área, formada por nichos de mercado o productos especializados. Por lo tanto, las estadísticas de ICO deben ser usadas sobre todo para describir tendencias globales, comparando países y dando seguimiento a la evolución de los precios, producción, exportación e importación, y, por lo tanto, para esbozar hipótesis; pero no deberían servir de base para un análisis serio y para la formulación de políticas, como ha sido la tendencia.

Aparte de estos dos asuntos, hay también otros muy relacionados con el contenido de este estudio:

Primero, hay una amplia brecha entre Nicaragua y el Reino Unido, y entre los productores y exportadores de café; y un incremento en la fase de la distribución/venta, mientras los costos de procesamiento permanecen iguales. Es decir, el valor agregado del café se va moviendo hacia el Norte.

Visto históricamente:

1) Ha habido un viraje desde los años 60, cuando los procesadores tuvieron el principal rol para comercializar, y ahora las marcas controlan toda la economía del café; los principales cambios en 40-50 años están en la intermediación comercial y en el control de éstas sobre el procesamiento y producción del café.

2) En 1941 los productores obtuvieron la tercera parte del precio final del café, mientras que en 2000/2001 estaban consiguiendo menos de la décima parte. Además, las tendencias parecieran no ser muy prometedoras para los productores de café y los PPC. El mercado ético, representado por *Cafedirect*, en el Reino Unido, podría ofrecer mejores precios en términos absolutos, pero los porcentajes en relación con los precios finales no fueron mejores que la cadena tradicional (Nestlé). Comparado con otros productos —azúcar, frutas—, el caso del café pareciera no ser una excepción. Por lo tanto, las consecuencias de esto en términos de pobreza con permanentes riesgos de hambruna para la población rural son muy reales.

Segundo, el gran problema para el café y un mejor precio para los productores es la concentración del mercado en el Norte, prácticamente en cuatro transnacionales y, sobre todo, Nestlé. Esta concentración es acompañada por políticas europeas y norteamericanas que castigan la introducción de café tostado y cierran la puerta a través de las marcas a cualquier intento del Sur.

Tercero, los métodos y organización del conjunto de la cadena están muy influidos por el sistema fordista. El espíritu de los actores, en particular los centros, es de controlar a los otros, mezclado con una "cultura de secretivi-

dad" y un instinto de concebir la lógica de escala larga como algo "superior". Por otro lado, los productores y consumidores se comportan —en términos figurativos— como "vacas" detrás de los exportadores y las marcas, respectivamente. Estas prácticas van más allá de las diferencias culturales e ideológicas. Como resultado, los productores de café son excluidos de la misma organización y de la información, pero animados a desconfiar de una y de la otra. Los productores son buscados por su café, pero son excluidos de cada decisión relacionada con el comercio del grano. Desde el punto de vista de los productores, hay un "muro de Berlín" entre ellos y el resto de la cadena. Estas prácticas han sido desarrolladas a través de décadas y aun por siglos, y se han convertido en una institución estable. La cuestión es que no importa cuán correctas sean las políticas; si no hay un cambio institucional, los resultados en el largo plazo serán peores.

Cuarto, los intentos de mejorar la situación de los productores a través del mercado "alternativo", han tenido relativamente un pequeño impacto, pero es significativo en relación con Nestlé. Los precios "éticos" son una gran contribución, pero el conjunto de la organización, que está en el centro entre los productores y los consumidores, tiene costos, y éstos son aun mayores para nuevas organizaciones tales como *Cafedirect*, en el Reino Unido, y Prodecoop, en Nicaragua. Por lo tanto, estos precios no son necesariamente traducidos en salud, como es publicitado (para un punto de vista opuesto a lo expresado, ver Vidal, 1996). Pero cuando los precios internacionales están por debajo de US\$1.26/lb, entonces los precios "éticos" tienen un significativo efecto positivo: ayudan a prevenir situaciones de hambruna. Por otra parte, su impacto real es, en realidad, a través del crédito: los productores no necesitan vender su

café "de futuro" o endeudarse con los comerciantes bajo tremendas tasas de interés. Por lo tanto, el mercado ético tiene un impacto positivo al prevenir la hambruna, pero no se dirige a combatir la situación de pobreza.

Quinto, no ha sido sorpresa encontrar que las organizaciones de la cadena 2 tengan mayores costos que las de la cadena tradicional. Las razones no se reducen sólo a ser o no propietarios —por ejemplo, la carencia de capital para poseer una tostadora—, sino que además son nuevos en estos asuntos y están asumiendo el doble rol de ser una empresa de negocios, a la vez que una institución de desarrollo financieramente sostenible sobre la base de sus utilidades. Además, los planes para la cadena 2 en la línea de la economía de escala no son muy optimistas: su promedio de costos en el largo plazo ofrece pocas esperanzas.

Sobre la base de todo lo anterior, este estudio ofrece una propuesta preliminar. Es una propuesta de cambio organizacional. La cadena 2 debería aclarar sus dos roles a través de diferentes fuentes de financiamiento: por una parte, como una empresa comercial sostenible financieramente; por otra, como un "innovador social" (bien público). Su financiamiento debería depender de otras fuentes y seguir una ruta del subsidio hacia la autosostenibilidad en un periodo de 5 años (ver el enfoque de Yaron sobre el índice de dependencia del subsidio). (Para referencias internacionales, ver instituciones financieras tales como el Grameen Bank).

Finalmente, la experiencia de *Cafedirect* en el Reino Unido y Prodecoop en Nicaragua provee una lección fundamental: los obstáculos reales del desarrollo emergen en el mismo proceso de promoción de éste. Ellos han empujado y han encontrado obstácu-

los. El desafío ahora es solucionar los problemas con diferentes métodos de innovación social para asegurar un mejor impacto en el largo plazo.

Por otra parte, el estudio —y particularmente el Capítulo 6— revela que la lógica del *commodity* ("café es café") asume que la acumulación de capital crea oportunidades de inversión y, en consecuencia, se genera desarrollo: la acumulación de capital como punto de partida. Esta lógica tiene muchas limitaciones, incluso en su vertiente de mercado alternativo. La propuesta contenida en el Capítulo 5 asume otra lógica: el crear una nueva dinámica en la cual la innovación sea la que genere oportunidades de inversión, y ésta de acumulación de capital, y, en consecuencia, de desarrollo.

En este marco, el reto no es aumentar la productividad de las plantaciones de café, sino el reorganizar los mercados de ese rubro, el repensar el modo tradicional de formular políticas, el estudiar viejos temas con otro enfoque, el buscar datos no tanto en la finca, sino entre la finca y el beneficio, entre el beneficio y el puerto, entre el puerto y los supermercados, entre los actores económicos, entre empresarios del Norte y del Sur, de cara a democratizar los mercados. Se trata, pues, de entender la caficultura desde la taza de café, una taza que simbólicamente resume las relaciones desiguales del comercio nacional e internacional.

El optimismo de nuestro estudio reside en que el factor escaso, pero fundamental, es la organización y la construcción de relaciones. Esos recursos, a diferencia del capital financiero, se encuentran en el país, es posible crearlos y/o desarrollarlos. Es un recurso que está al alcance de nuestras manos.



# Anexos







## Anexo A: Producción mundial del café. Países y regiones seleccionados (millones de sacos - go kg c/u)

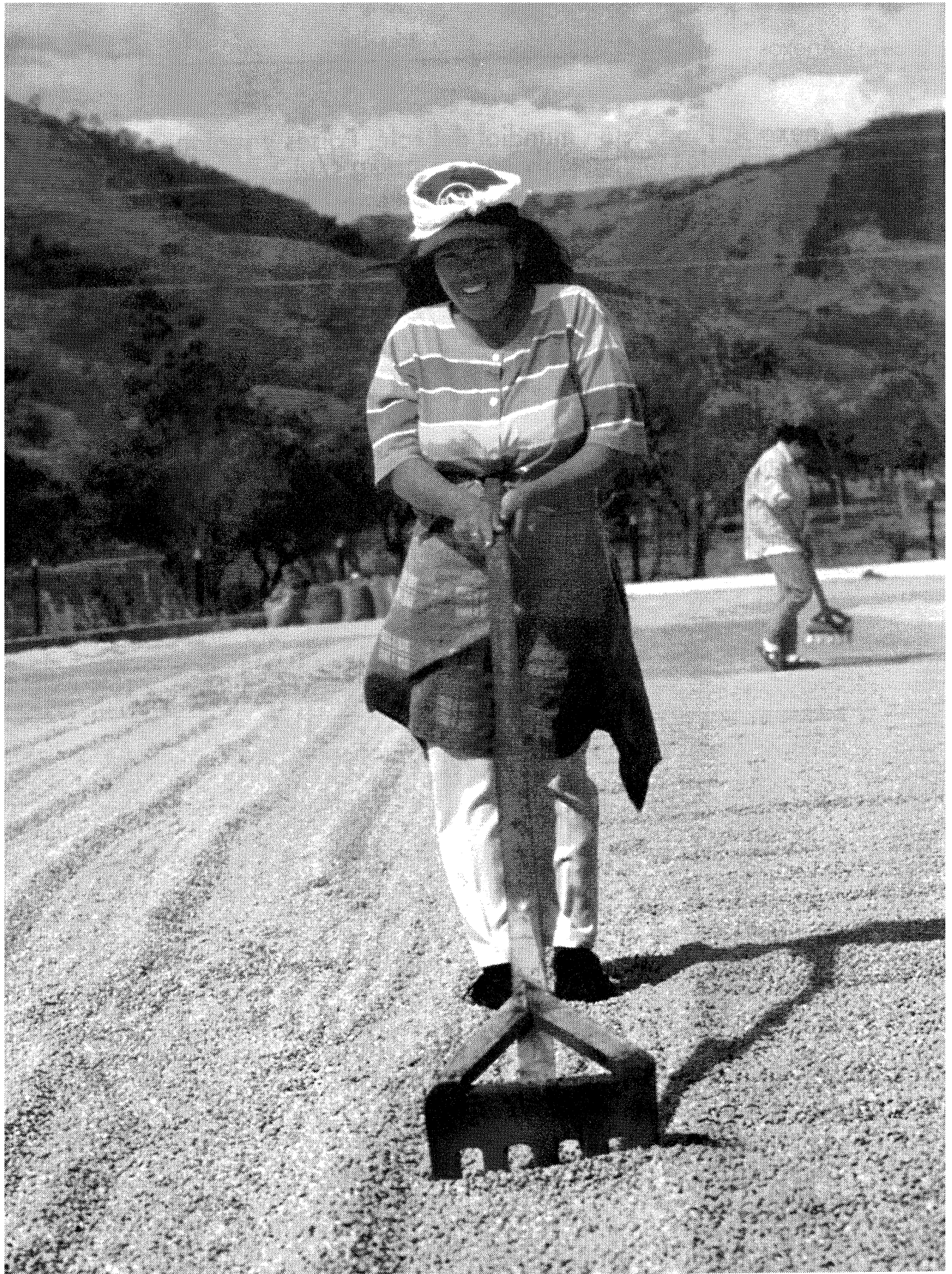
	1970-71	1975-76	1980-81	1985-86	1986-87	1987-88	1988-89	1989-90	1990-91	1991-92	1992-93
América Latina	34.3	47.9	55.1	64.8	47.2	72.3	58	63.2	67.2	66.6	61.5
Brasil	11	23	21.5	33	13.9	38	25	26	31	28.5	24
Centro América	6.5	6.9	10	8.2	9.9	10.1	9.6	11.4	10.7	11.2	10.2
Costa Rica	1.3	1.3	2.1	1.5	2.6	2.4	2.8	2.5	2.6	2.5	2.5
El Salvador	2.1	2	2.9	2.3	2.3	2.5	1.5	2.8	2.6	2.5	2.4
Guatemala	2	2	2.7	2.7	2.8	3	3	3.5	3.3	3.4	3
Honduras	0.5	0.8	1.3	1.1	1.5	1.6	1.6	1.9	1.7	2	1.6
Nicaragua	0.6	0.8	1	0.6	0.7	0.6	0.7	0.7	0.5	0.8	0.7
África	19.3	18.7	21.3	19	20	19.2	21.3	20.5	19.5	19	18.9
Cote d'Ivoire	4	5.3	6.1	4.4	4.4	3.1	4	4.7	4	3.6	4
Uganda	2.7	2.2	2.1	2.7	2.7	2.6	3.3	2.5	2.7	3	3
Asia	5.4	6	9.8	10.8	12.2	11.6	15.1	13.5	14.7	14.9	14.3
Mundo	59.2	73	86.2	95.8	79.5	103.3	94.4	97.4	101.4	100.5	94.9

Fuente: UNCTAD, sobre la base de datos oficiales

### Producción mundial del café. Países y regiones seleccionados (porcentajes)

	1970-71	1975-76	1980-81	1985-86	1986-87	1987-88	1988-89	1989-90	1990-91	1991-92	1992-93
América Latina	57.9	65.6	63.9	67.6	59.4	70	61.4	64.9	66.3	66.3	64.8
Brasil	18.6	31.5	24.9	34.4	17.5	36.8	26.5	26.7	30.6	28.4	25.3
Centro América	11	9.5	11.6	8.6	12.5	9.8	10.2	11.7	10.6	11.1	10.7
Costa Rica	2.2	1.8	2.4	1.6	3.3	2.3	3	2.6	2.6	2.5	2.6
El Salvador	3.5	2.7	3.4	2.4	2.9	2.4	1.6	2.9	2.6	2.5	2.5
Guatemala	3.4	2.7	3.1	2.8	3.5	2.9	3.2	3.6	3.3	3.4	3.2
Honduras	0.8	1.1	1.5	1.1	1.9	1.5	1.7	2	1.7	2	1.7
Nicaragua	1	1.1	1.2	0.6	0.9	0.6	0.7	0.7	0.5	0.8	0.7
África	32.6	25.6	24.7	20.8	25.2	18.6	22.6	21	19.2	18.9	19.9
Cote d'Ivoire	6.8	7.3	7.1	4.6	5.5	3	4.2	4.8	3.9	3.6	4.2
Asia	9.1	8.2	11.4	11.3	15.3	11.2	16	13.9	14.5	14.8	15.1
Mundo	99.6	99.4	100	99.7	99.9	99.8	100	99.8	100	100	99.8

Fuente: UNCTAD, sobre la base de datos oficiales.



## Anexo B. Reino Unido: Importaciones de todas las formas de café según su origen. Enero-diciembre (1989-1994)

Origen	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Total	2667	2898	2806	3088	3197	3421
Members	2665	2898	2805	3088	3198	3410
Miembros exportadores	1926	2172	2036	2237	2243	2317
Colombia	310	437	419	523	472	397
Kenya	123	134	109	100	107	128
Tanzania	35	27	19	24	15	11
Burundi	14	2	1	2	13	8
Costa Rica	184	185	243	142	203	323
Cuba	0	0	1	1	2	2
República Dominicana	0	4	3		3	1
Ecuador	19	21	12	18	43	67
El Salvador	6	1	1	0	0	11
Guatemala	23	44	15	9	18	21
Honduras	25	20	12	18	22	20
India	4	11	16	14	24	44
Malwi	3	6	4	9	4	3
México	6	6	3	9	5	20
Nicaragua	2	2	1	2	3	24
Panamá	1	0	0	0	0	0
Papúa Nueva Guinea	69	64	56	69	81	43
Perú	3		1	4	6	4
Rwanda	18	21	12	8	8	5
Zimbabwe		1	1		3	3
Brasil	382	403	547	688	490	385
Etiopía	12	10	7	7	9	6
Ghana	6	3	0	5	3	10
Guinea	7	4		1	3	16
Indonesia	147	242	269	202	436	370
OAMCAF	191	209	128	103	74	87
Sierra Leona	21	21	0	0	3	32
Tailandia	0		29	77	102	52
Uganda	286	266	119	191	80	166
Vietnam	4	6	2	0	5	50
Zaire	11	14	9	8	6	6
Miembros importadores	739	726	769	850	946	1093
EE.UU.	6	6	5	5	5	5
Comunidad Europea	726	707	757	833	915	1079
Otros miembros importadores	7	13	8	12	26	10
No miembros	2	1		1	8	11

Fuente: basado en ICO, 1995.





## Anexo C: Precio al productor, precio distribución y valor agregado. Países seleccionados. 86-91

A: Precios pagados a los productores en los PPC. Septiembre 1986 a 1994. (US\$ cents por lb).

	1986		1987		1988		1989		1990		1991		1992+
	Sept.	Sept.	Dec.	Sept.	Dec.	Sept.	Dec.	Sept.	Dec.	Sept.	Dec.	Jan-Dec.	
Todos los miembros	93.6	57	60.84	57.5	69.09	47.5	50.27	47.4	48.05	44.3	44.32		
Brasil	156.7	33.9	36.13	49.7	82.69	38.3	47.52	54.8	42.55	43.8	40.94	38.15	
Costa Rica	103.8	66.9	73.85	65.3	69.6	67.1	60.04	53	61.72	49.1	50.22	49.91	
Nicaragua	59.2	76.5	126.78	85.5	72.14	69.3	92.74	57.5		51.3	44.14	44.14	
Colombia	88.2	74	76.15	70.6	74.86	73	71.53	72.2	68.44	68.9	64.7	54.63	

B: Valor de exportación por unidad de todas las formas de café++ de PPC a todos los países destinados

Todos los miembros	154	88.3	108.94	96.8	107.37	82.5	58.17	64.3	66.08	61	61.86	
Brasil	153.2	77.1		91.3	100.14	53.8	50.18	59.4	63.55	53.7	56.31	
Costa Rica	186.5	95.7	110.18	107.1	124.52	75	68.44	85.4	83.43	79.4	79.69	
Nicaragua	167	116.7	145	111.6	115.44	76.1	144.23	62.7	105.64	65.7	68.76	
Colombia	177	101.5	118.3	130.8	134.62	78.7	70.91	86	84.44	83	79.25	

Diferencia: B-A

Todos los miembros	60.4	31.3	48.1	39.3	38.28	15	7.9	16.9	18.03	16.7	17.54	
Brasil	-3.5	43.2	-36.13	41.6	17.45	15.5	2.66	4.6	21	9.9	15.37	
Costa Rica	82.7	28.8	36.33	41.8	54.92	7.9	8.4	32.4	21.71	30.3	29.47	
Nicaragua	107.8	40.2	18.22	26.1	43.3	6.8	51.49	5.2		14.4	24.62	
Colombia	68.8	27.5	42.15	60.2	59.76	5.7	-0.62	13.8	16	14.1	14.55	

C: Valor importación por unidad (cif) del café oro

Promedio	174.3	104.3	114.6	122.7	124.3	94.3	80.6	78.5	80.7	75.3	73.2	58.5
EE.UU.	161.9	94.9	113.3	118.9	117.4	82.1	68.8	73.7	76.7	63.9	69	57.8
EEC	179	108.9	114.7	120.4	124.6	99.6	85.3	79.6	82.6	79.3	77.9	60.5
Reino Unido	158.5	104.5	115.6	114.9	115.7	86.9	72.2	77.7	80.4	74.2	76.7	59.5
Japón	181.5	106.9	117.1	129.5	129.7	109.8	91.8	85.2	80.8	82.9	82.8	62.2
Suiza	232.5	144.2	156.7	146	151.5	120.9	100.3	109.2	114.7	95.4	101.1	94.3

D: Precios de venta (retail prices) de café tostado en países importadores de café+A57

EE.UU.	326.2	281.6	272.9	284	292.5	309.8	293.7	302.5	294.1	269.2	262.5	236.4
Reino Unido 1	981.6	999.9	1103.3	863	1102.1	1019.1	1027.6	1099.3	1119.1	1016.5	1066.8	872.8
Japón **	1026.1	967.5	1075.9	1020.1	1119	938.2	947.2	979.1	1018.9		1062.2	1309.3
Suiza	520.4	477.1	511.8	421.4	449.2	403	423.1	531.8	494.1	416.6	443.1	450.5

Valor agregado: D-C aplicando factor conversión\*

EE.UU.	133.538	168.669	138.073	142.509	152.794	212.101	211.828	214.797	202.83	193.159	180.39	167.618
Reino Unido1	569.5	728.2	802.74	564.26	801.28	793.16	839.88	897.28	910.06	823.58	867.38	718.1
Japón	810.115	840.286	936.551	874.995	964.657	807.538	837.958	877.712	922.75		963.668	1235.282
Suiza	243.725	305.502	325.327	247.66	268.915	259.129	303.743	401.852	357.61	303.074	322.791	338.283

1\ café soluble

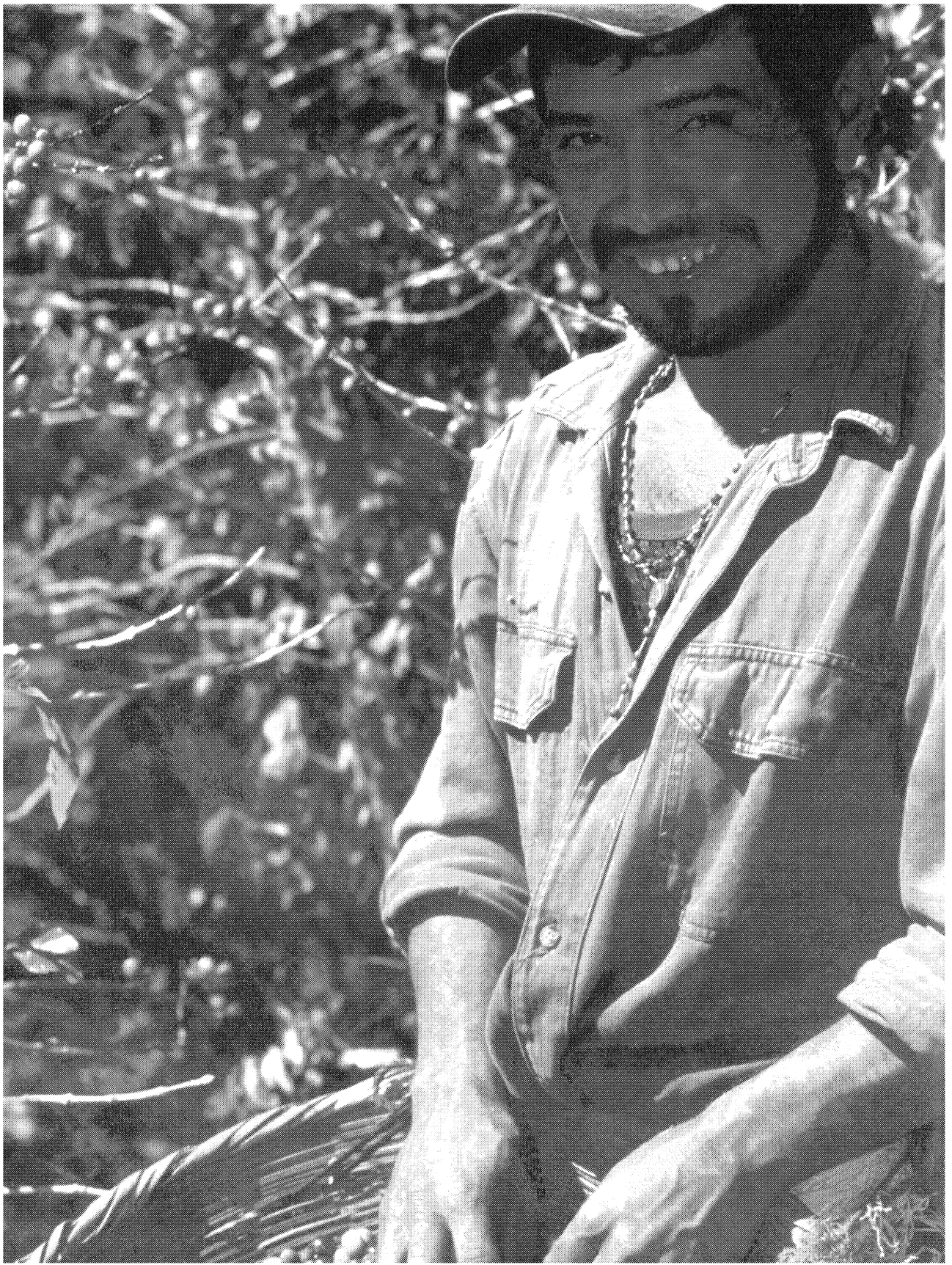
\*factor conversión for roastec cafe = 1. 1.19 Para café soluble = 2.6

\*\* Hay bastante diferencia en el dato 1989-91 entre ICO/93 y 95 sobre cuadros similares (ver t. VI-5 & VI-7, respectivamente)

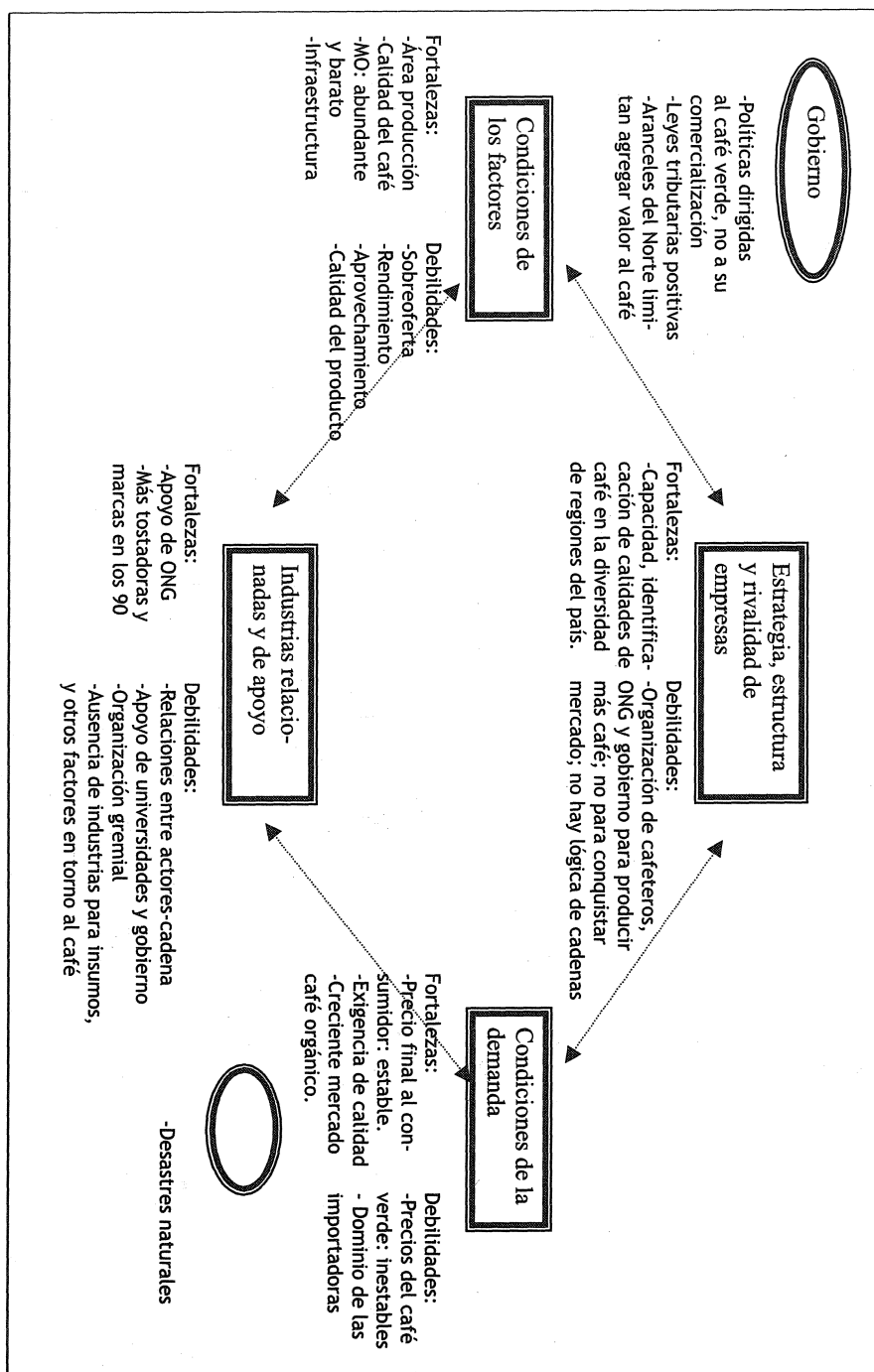
+ Para importaciones y precio en la venta, el dato es para diciembre/cada año.

Fuente: ICO, 1992, 1993

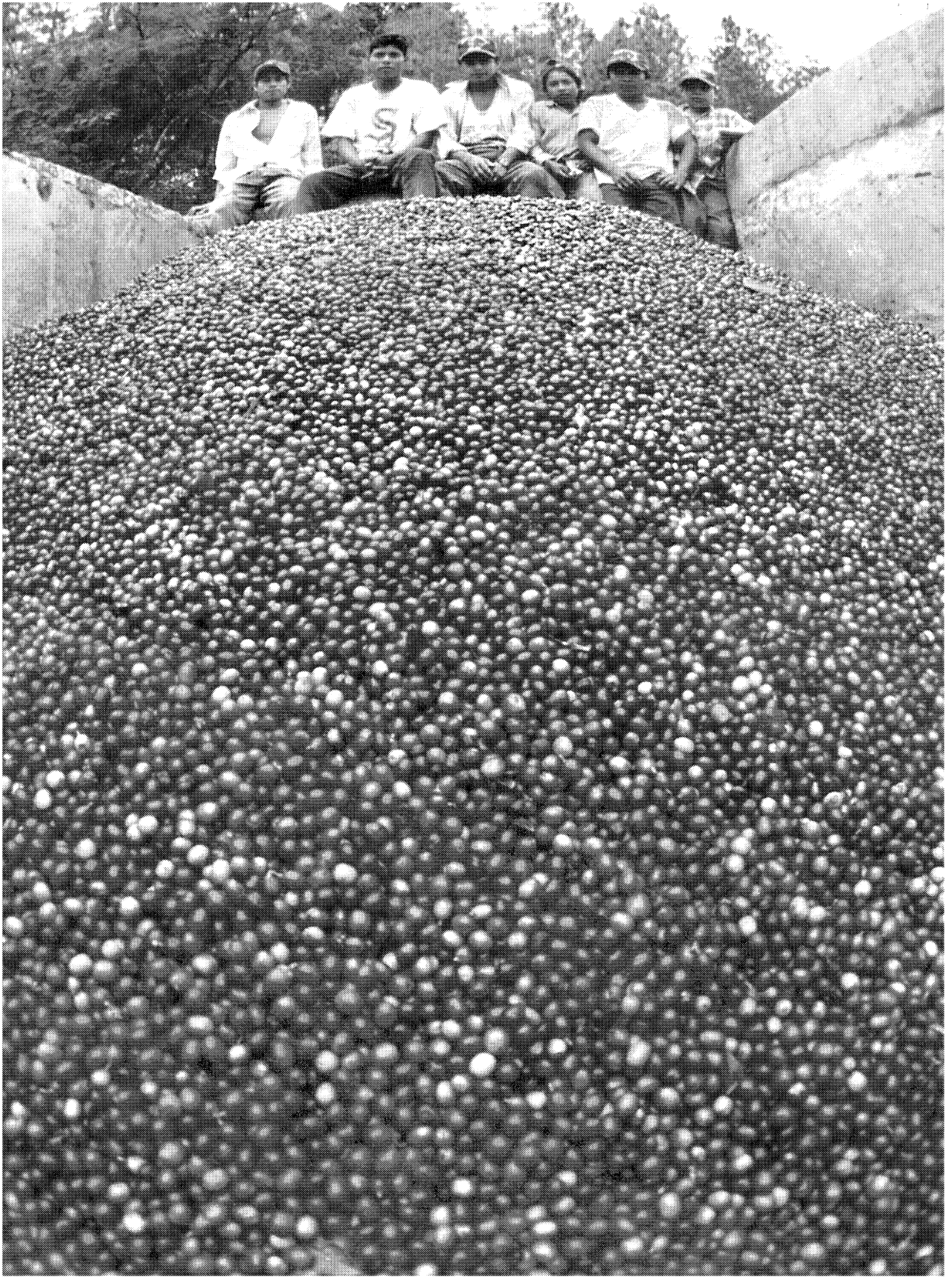




## Anexo D: Diamante del café usando el esquema sugerido por Porter.









## Bibliografía

- Barratt Brown, M., 1993. **Fair Trade**. London: Zed Books.
- Best, M., 1990. **The New Competition**. Cambridge: Polity Press & Basil Blackwell.
- Bluestone, et al., 1981. **The Retail Revolution: Market Transformation, Investment, and Labor in the Modern Department Store**. Boston: Auburn House Publishing Company.
- Boomgard, J. et al., 1986. **Subsector Analysis: Its nature, conduct and potential contribution to small enterprise development**. USA: Michigan School University. Working Paper No. 26.
- \_\_\_\_\_, 1992, "A Subsector approach to Small Enterprise Promotion and Research" en *World Development*. Vol. 20.2.
- CEPAL, 1994. **América Latina y el Mercado Mundial del Café**. CEPAL-United Nations.
- Clairmonte, F & Cavanagh, J. 1988a. **Merchants of Drink. Transnational control of world beverages**. Malaysia: Third World Network.
- \_\_\_\_\_, 1988b, "World Commodities Trade. Changing Role of Giant Trading Companies" en *Economic and Political Weekly*. October.
- Chuta E. Liedholm C, 1985. **Employment and growth in small industry: empirical evidence and assessment from Sierra Leone**. London: MacMillan.
- Coase, R., 1937 "The nature of the firm," in *economica* N.S., Vol. 4, no. 4.
- Coleman, J. 1990. **Foundations of Social Theory**. USA: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Co-operative Wholesale Service, 1995. **Responsible Retailing: A Report on the UK's Largest Ever Independent Survey of Ethical Concerns**. Manchester: CWS.
- De Herdt, T., 1994. **Análisis Subsectorial: La escuela de Michigan**. Belgium: UFSIA.
- Dercon & Ayalew, 1995, "Smuggling and Supply Response: Coffee in Ethiopia" in *World Development*. Vol. 23, no. 10.
- Evans, D., 1993. **Trade Policy Reforms and Tropical Beverages: The Fallacy of Composition in Policy advice**. Brighton: IDS, Discussion Papers No. 326.
- Ford, H., 1926, "Mass production," en *Encyclopedia Britannica*. Vol. 2.
- Freeman & Soete, 1982. **Unemployment and Technical Innovation: A study of Long Waves and Economic Development**. London: Frances Pinter.
- Gereffi, G., 1992, "New realities of industrial development in East Asia and Latin America" en Appelbaum & Henderson (eds). **States and Development in the Asian Pacific Rim**. London: Sage Publications.

Wickizer, DV., 1943. **The world coffee economy.** Stanford: Stanford University Press.

Coffee, tea and Cocoa. HS 12220 Wic (main-main library).

Williamson, O., 1993. **The economic analysis of institutions and organizations - in general and with respect to country studies.** Paris: OECD Economics Department, Working paper no. 133.

Wood, A., 1994. **Skill, land and trade: A simple analytical framework.** Brighton:IDS.

Yaron, J., 1992. **Successful rural Finance Institutions.** Washington: IBRD. World Bank discussion papers, no. 150.

Yeats, A.J., 1981, "The influence of trade and commercial barriers on the industrial

processing of natural resources" en **World Development.** Vol. 9.

#### Periódicos y Panfletos

Equal Exchange, *et al.*, 1996. **Direct.** London: *Cafedirect.* No. 1.

The Fairtrade Foundation, 1995. **Fairtrade Mark. A guide for prospective Licensees and Suppliers.** London: FTF.

Maitland, A. 1994, "Storms in a coffe cup" en **Financial times weekend.** Julio 16.

La Tribuna, 1995, "cafetaleros no pagarán más impuestos", en **La Tribuna.** 26 Julio. Managua. Periódico.

Vidal, J., 1996. "Harvesting hope in the beanfields" en **Guardian Weekly,** March 17.

## Entrevistas

Nombres	Organización	Fecha
1996		
Rosario Castellón	Prodecop	4 julio
Nutiel Gómez	Cooperativas in Nicaragua	26 junio
Alfonso Guerrero	Cooperativas in Nicaragua	24 junio
GMA	Procesadora A	20 & 21 junio
Tamsyn Harris	Oxfam-Cafedirect	2 agosto
Carlos López	Cooperative de Segundo grado (UCA)	24 junio
Carlos Ortiz	Cooperativas in Nicaragua	24, 25 junio
Caelia Pereira	Twin Trading-Cafedirect	10 junio
Roberto Ramírez	Procesadora B	25 junio
Pablo Rice	Prodecoop	4 julio
Félix S.	Prodecoop	26 junio
Moisés Úbeda	Nitlapán	1 julio
Administrador - Cruz Lorena		5 julio
Responsable comercialización - Unicafé		2 julio
Gerente de las Tiendas de Oxfam-Brighton		27 julio
Gerente del supermercado de Sainsbury -Brighton		28 julio
Taller con productores individuales de café		25 junio
Cuestionario escrito a Nestlé		5 agosto
2001		
Miguel Hernández	Cooperativa Zacarías Padilla	2 octubre
Nutiel Gómez	Cooperativa 12 de Septiembre	2 octubre
José Mario Gurdíán	Cooperativa 12 de Octubre	2 octubre
Cornelio Rivera Centeno	CCAJ	2 octubre
Eddy Gutiérrez	CCAJ	2 octubre
Ramón Casco	CCAJ	2 octubre
Merling Preza	Prodecoop	4 octubre
Francisco Gutiérrez	Unicafe	2 y 4 octubre
Jaime Baldizón	Unicafe	2 y 4 octubre
Oswaldo Lacayo	Cafetalero	11 octubre
Ner Artola	Nitlapán	12 octubre
René Gómez	Nitlapán	15 octubre
Marcelo Rodríguez	Nitlapán	16 octubre

